

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Využití Benchmarkingu v soukromém neziskovém sektoru

Use of Benchmarking in a Private Non-Profit Sector

Student: Martina Přikrylová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Slavata, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Přikrylová**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Využití Benchmarkingu v soukromém neziskovém sektoru**
Use of Benchmarking in a Private Non-Profit Sector

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Benchmarking jako nástroj efektivity neziskové organizace
 3. Analýza činnosti neziskové organizace a definování vhodných ukazatelů
 4. Vyhodnocení a návrhy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- TOPINKA, Jiří. *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7376-015-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. David Slavata, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.

Přílohy č. 1, 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 10. 5. 2013

Martina Přikrylová

Martina Přikrylová

Obsah

1	ÚVOD	5
2	BENCHMARKING JAKO NÁSTROJ EFEKIVNOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE	7
2.1	Benchmarking.....	7
2.1.1	Historie benchmarkingu	9
2.1.2	Benchmarking v ČR	10
2.1.3	Typy benchmarkingu.....	12
2.1.4	Realizace benchmarkingu.....	14
2.2	Neziskové organizace	16
2.2.1	Vývoj neziskového sektoru po roce 1989	17
2.2.2	Vedení účetnictví neziskových organizací	18
2.2.3	Členění neziskových organizací	19
2.2.4	Nestátní neziskové organizace	20
2.3	Měření efektivnosti NNO	21
2.3.1	Efektivnost NNO	21
2.3.2	Využití benchmarkingu u NO	23
3	ANALÝZA ČINNOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE A DEFINOVÁNÍ VHODNÝCH UKAZATELŮ	25
3.1	Občanské sdružení	25
3.1.1	Registrace, vznik a zánik sdružení	26
3.2	Tělovýchovná jednota Sokol	28
3.2.1	Český svaz tělesné výchovy (ČSTV)	29
3.2.2	Národní házená.....	30
3.3	Charakteristika vybraných tělovýchovných jednot	32
3.3.1	TJ Sokol Dluhonice.....	33
3.3.2	TJ Sokol Nelešovice.....	34
3.3.3	TJ Sokol Rokytnice u Přerova.....	34
3.4	Definování vhodných ukazatelů	35

3.4.1	Obecné ukazatele.....	35
3.4.2	Specifické ukazatele	36
4	VYHODNOCENÍ A NÁVRHY	38
4.1	Vyhodnocení obecných ukazatelů	38
4.1.1	Celkové příjmy TJ	38
4.1.2	Celkové výdaje TJ	40
4.1.3	Počet členů jednotlivých TJ	41
4.1.4	Výše členského příspěvku jednotlivých TJ	42
4.1.5	Umístění jednotlivých družstev TJ v soutěžích.....	42
4.1.6	Příjmy na jednoho člena TJ	45
4.1.7	Výdaje na jednoho člena TJ	45
4.2	Vyhodnocení specifických ukazatelů	46
4.2.1	Sponzorské dary	46
4.2.2	Dotace z obecních rozpočtů	48
4.2.3	Příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí.....	49
4.2.4	Výdaje na sportovní činnost	51
4.3	Celkové vyhodnocení	52
4.4	Návrhy	55
5	ZÁVĚR	57
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratk.....	62
	Seznam obrázků	63
	Seznam tabulek	64
	Seznam grafů	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Benchmarking byl ve svých počátcích zaměřen na hodnocení, porovnávání efektivnosti a zlepšování firem pouze v tržním prostředí. Jednotlivé podniky k tomuto procesu přistoupily v okamžiku oslabení své tržní pozice a cílem bylo tento stav zlepšit. Z tohoto důvodu je obtížné v odborné literatuře najít využití benchmarkingu v soukromém neziskovém sektoru. Nových rozměrů dostal tento pojem aplikací ve veřejné správě a to v roce 2000, kdy vznikl projekt Cena a výkon, další projektem byl Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu, Benchmarkingová iniciativa 2005. V roce 2005 byl na území České republiky propojen pojem benchmarking a nezisková organizace a vznikl projekt Benchmarking knihoven. Právě těmito okamžiky bylo odstartováno využití metody benchmarkingu v neziskovém sektoru.

Důvodem volby tohoto tématu byl zájem o detailnější nahlédnutí na problematiku benchmarkingu, jeho využití v soukromém neziskovém sektoru a s tím spojené seznámení se s hospodařením jednotlivých občanských sdružení v oblasti sportu a zhodnocení, zda jsou jejich finanční prostředky vynakládány efektivně či nikoliv.

V současné době se občanská sdružení řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Ovšem od začátku roku 2014 dojde ke změně, právní forma občanských sdružení skončí a sdružení se přemění na spolky. Změna je zavedena v novém občanském zákoníku. Do konce roku 2015 bude muset dojít i ke změně názvu daného sdružení, které bude muset obsahovat slovo spolek, zapsaný spolek nebo zkratku z.s.

Cílem bakalářské práce je na základě získaných dat provést hodnocení kvality tří zvolených tělovýchovných jednot z Olomouckého kraje – TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonic a TJ Sokola Nelešovice a to pomocí ukazatelů zaměřujících se na hospodaření, umístění jednotlivých družstev a velikosti vybraných TJ.

Hypotéza, kterou budu ověřovat, zní následovně: TJ Sokol Rokytnice dosahuje nejefektivnějších a nejkvalitnějších výsledků ze všech tří zvolených TJ, ať už se jedná o oblast hospodaření, velikost členské základny nebo počet hrajících družstev. Důvod k této myšlence je ten, že TJ Sokol je největší z hlediska členské základny, od toho se odvíjí i množství družstev hrající národní házenou a veškeré finanční prostředky, které jsou získány či vynaloženy na tuto činnost.

Bakalářská práce se člení do pěti kapitol, z nichž první tvoří úvod a pátou závěr. Druhá kapitola má název Benchmarking jako nástroj efektivnosti neziskové organizace je zaměřena na teoretické objasnění dvou klíčových pojmů, kterými jsou benchmarking a nezisková organizace. Třetí kapitola nese název Analýza činnosti neziskové organizace a definování vhodných ukazatelů a jejím obsahem bude vysvětlení pojmu občanské sdružení a následná charakteristika tří tělovýchovných jednot, v závěru kapitoly budou definovány ukazatele, pomocí nichž bude provedeno hodnocení vybraných TJ v následující kapitole. Obsahem čtvrté kapitoly je Vyhodnocení a návrhy, budou zde vyhodnoceny zvolené ukazatele a podány návrhy na zlepšení jednotlivých TJ.

Tato práce byla vypracována s využitím různých **metodických postupů**, konkrétněji metoda deskripce, analýzy, výkonového benchmarkingu, komparace a statistického zpracování dat. Ve druhé kapitole byla použita metoda *deskripce*, která je charakteristická pro popis předmětů, jevů a situací. Metoda *analýzy* byla použita ve třetí kapitole a je zaměřena na rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, cílem je poznat části jako celky složitého celku. V tomto případě se jedná zejména o analýzu činnosti vybraných tělovýchovných jednot. V této kapitole byla opět použita i metoda *deskripce*. Ve čtvrté kapitole byla použita metoda komparace, výkonového benchmarkingu a statistického zpracování dat. Principem metody *komparace* je porovnávání a srovnávání, v této kapitole jsou porovnávány jednotlivé zvolené ukazatele v letech 2008 – 2012. *Výkonový benchmarking* je zaměřen na přímé porovnávání a měření různých parametrů výkonu, např. výkon zaměstnance, výkonnost organizace.

Při zpracování bakalářské práce byla využita odborná literatura, elektronické zdroje, platná legislativa a interní zdroje zvolených organizací. Byly využity i osobní konzultace s účetními TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Nelešovice a TJ Sokola Nelešovice.

2 BENCHMARKING JAKO NÁSTROJ EFEKIVNOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE

V rámci této kapitoly jsou vysvětleny dva stěžejní pojmy - benchmarking a neziskové organizace. Tyto dva pojmy spolu navzájem souvisí, pomocí benchmarkingu lze měřit výkonnost neziskových organizací v porovnání s těmi nejlepšími a lze díky němu dosáhnout jak vyšší efektivity, tak i vyšší kvality a vyššího postavení mezi organizacemi.

2.1 Benchmarking

Původ pojmu benchmarking se odvozuje od slova „bench“, což znamená pracovní stůl nebo lavici. „Mark“ je znamení, značka. „Benchmark znamenal původně rysku, kterou si truhlář vyznačil na pracovním stole a pak k ní přiřezával lišty, prkna, fošny.“ Odtud výraz pronikl do obecné i manažerské mluvy.¹

Jelikož benchmarking není žádnou normovanou metodou, v praxi se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi tohoto pojmu. Pravděpodobně nejvíce uznávané a respektované jsou následující tři definice tohoto pojmu. První je definicí Amerického centra pro produktivitu (APQC) a říká, že „benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“ Druhá definice je z oficiálního slovníku Americké společnosti pro řízení jakosti (ASQC): „benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“ A Slovník controllingu uvádí, že benchmarking „je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, i s podniky z jiných odvětví.“²

Jiná literatura uvádí, že se jedná o soustavný, systematický proces, který je zaměřený na porovnávání vlastní efektivity z hlediska produktivity, kvality a praxe s organizacemi a společnostmi na top úrovni.³ Může být také standardem pro srovnávání a měření a zaměřuje

¹ JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

² NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

³ KARLÖF, Bengt a kol. *Benchmarking – Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

se převážně na porovnání s přímými konkurenty. Jedná se o relativní postavení osob, firem, odvětví, národů vůči ostatním.⁴ Je to metoda zlepšování se, učením se od druhých. Smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.

Základem benchmarkingu je měření výkonu. Není to však jen zjišťování údajů a dat o výkonech nebo nákladech. Získaná data je třeba převést na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny.⁵

„Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a potom... jsme tak chytrí, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předstihnout.“

Při benchmarkingu se porovnává vše, co má nějaký vliv na tržní pozici organizace nebo firmy. Nemělo by se zapomenout na nic podstatného, ale nemělo by se ani nic zveličovat. Předmětem srovnání je obvykle výrobek, služba, různé procesy přípravy a provádění výroby, obchodu, financování, může se týkat zdrojů (kvalifikovaní lidé, technika, materiál), ale také i marketingu.⁶ Umožňuje organizaci neustále se zlepšovat, měřit výkon, zvyšovat kvalitu nabízených služeb a porovnávat výkon své organizace s jinými. Je otázkou zdokonalování, proto je potřeba každou informaci plně využít. Za benchmarking však nelze považovat prosté porovnávání údajů o výkonech organizace nebo nákladech. Nejedná se o žádné vyzvědačství nebo špionáž.

Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- jak si organizace vedení v porovnání s ostatními, jde-li o výstupy (výsledné množství služeb zákazníkům),
- jak je organizace výkonná z hlediska vstupů (personálu, financí a dalších zdrojů) a jaká je úroveň poskytovaných služeb zajišťovaných těmito vstupy,
- nejen rezerv v organizace, ale především seznámení se s tím, jak některé věci dělají jiní.⁷

⁴ JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

⁵ ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.

⁶ JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

⁷ ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.

Benchmarking byl již mnohokrát vyzkoušen a zkušenosti s ním vedou k jeho dalším aplikacím. Rozšiřuje se na další oblasti, kde dříve nebyl použit, jako je obor nevýrobních organizací (vědy, školství, zdravotnictví) a správy i samosprávy (obcí, neziskových organizací, spolků, atd.). Stává se stále více univerzálním. Dnes jej znají na celém světě. Konkurence sílí a roste potřeba jí čelit. Kdo není schopen konkurovat, neměl by raději ani na trh vstupovat. Konkurenčnost se stala výchozí úvahou každé podnikové politiky.⁸

V praxi se velice často setkáváme i s pojmem benchlearning. Je definován jako „*způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost.*“ Můžeme jej definovat jako přirozenou součást benchmarkingu. Kouzlo benchlearningu spočívá v učení se z lepší praxe. Odstraňuje všechny možné ochranné brýle a uvolňuje lidské myšlení. Tímto se naplňuje sen každého personálního manažera – sen o sjednocení vzdělávání, rozvíjení umění řídit. Tak jako benchmarking je i benchlearning dlouhodobý proces, složený z řady dílčích akcí.

Na první pohled by se mohlo zdát, že je benchmarking posledním výkřikem módy, tak jako plno jiných aktivit, které jsou zahajovány bez specifického účelu a cíle. Nejedná se ale o přechodnou záležitost a koníček vedoucích pracovníků. Není tak rychlý ani snadný. Jeho snahou je zachytit nezvyklý velký rozsah podstatných problémů. „*Není to móda ani kratochvíle, a rozhodně není všelék.*“⁹

2.1.1 Historie benchmarkingu

U zrodu benchmarkingu byla v 70. letech minulého století americká společnost Xerox Corp. Xerox se uvedl na trhu jako jednička v oboru reprografie. Stal se dodavatelem kopírovacích strojů. Natolik vynikajícím, že místo „rozmnožovat“ začali lidé používat slovo „xeroxovat“ a strojům se obecně říkalo „xerox“. Avšak tato monopolní situace nemohla trvat věčně. Na trhu se začali objevovat jiné značky propagující reprografické stroje. Xerox začal pociťovat rostoucí konkurenci, zejména ze strany japonských firem.¹⁰

Vedení Xeroxu nečekalo na další zostření konkurence. Rozhodlo se odrazit ostatní soupeře a znovu dosáhnout exklusivního postavení na reprografickém trhu. Domnívali se, že jejich

⁸ JIRÁSEK A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

⁹ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

¹⁰ JIRÁSEK A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

konkurenti mají lepší techniku, proto dali pokyn k nákupu nejžádanějších cizích vzorů, které rozebrali a srovnávali jejich součásti s vlastními. Ty, které byly shledány, jako špičkové z těch složili příští „vítěznou“ kopírku. Nicméně důvodem neúspěchu firmy Xerox byly jejich vysoké výrobní náklady, které byly na úrovni prodejních cen japonských kopírek. Tehdejší světovou špičkou v oblasti skladování byla společnost L.L. Bean, vedení firmy Xerox ji požádalo o první hlubší srovnávací studii orientovanou na přístupy ke skladování: vydala se – a tak byl benchmarking na světě!

K benchmarkingu firmu Xerox dovedl výrok čínského generála Sun-c'. *„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sám sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.“* V tomto výroku je jak filozofická hloubka, tak i moudrost. Důraz je kladen na to, aby si jednotlivci a organizace uvědomili své vlastní slabé stránky a příležitosti ke zlepšování. V počátcích byl benchmarking zaměřen pouze na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Až později se rozšířil na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem. *„Nyní je celosvětově uznáván jako velmi efektivní a účinná platforma učení se z lepší praxe, a to dokonce i ve veřejném sektoru.“*¹¹

2.1.2 Benchmarking v ČR

S tímto pojmem, resp. s metodou se v naší praxi neustále spojuje mnoho nedorozumění, omylů, nejasností a pochybností. *„V současném českém prostředí je benchmarking spíše popelkou než rutinně zvládnutou formou učení se.“* Jen kolem 10 % středních a velkých organizací přijalo benchmarking a naprostá většina stěží ví, často nemá vůbec ponětí, o čem jde. Příčinou toho všeho je neznalost českého managementu, který málo čte, málo se poučuje a málo přemýšlí o budoucnosti.¹² Důvodem, proč se moc v Česku neujal je zejména ten, že menší organizace se potýkají s nedostatkem zdrojů, zatímco ty velké se uzavírají do sebe a posuzují pouze svoji výkonnost. Důvodem tohoto chování je zejména nedůvěra řídicích pracovníků k samotnému pojmu benchmarking, aniž by se snažili o jeho bližší poznání. Svým způsobem se na této neznalosti podepisuje i nedostatek literatury. Výsledkem tohoto stavu

¹¹ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

¹² JIRÁSEK A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

je vznikly řady mylných a nepravdivých informací. Nejčastějšími mylnými představami a názory jsou:

- „benchmarking je srovnávacím průzkumem“: podobná srovnání nám mohou podávat užitečná čísla a data, ale tyto informace nám neumožní poznat, proč a jakým způsobem se organizace k těmto číslům dopracovala,
- „benchmarking je součástí výzkumných aktivit“: není zaměřen na porovnávání a měření nových procesů, je orientován na procesy, které již delší dobu uplatňujeme, proto máme již dostatek zkušeností s jejich působením a výkonností,
- „benchmarking je jednorázovou záležitostí a projektem“: jedná se spíše o styl myšlení a vedení organizace, který zabezpečí, že jednotlivé benchmarkingové projekty budou standardní a opakovanou sérií aktivit,
- „benchmarking je vhodný pouze pro velké organizace“: ba naopak i malé organizace mají vždy dostatek prostoru ke svému rozvoji, i když jsou jejich zdroje omezené,
- „benchmarking nepotřebujeme, jsme i tak dostatečně dobří“: podobné výroky jsou spojeny spíše s nedostatkem pokory a také absencí ochoty ke změnám lidí na různých místech.¹³

Česká republika je od roku 2002 členem Global Benchmarking Network, mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Členy jsou také Dánsko, Finsko, Indie, Irsko, Itálie, Jihoafrická republika, Maďarsko, Moldávie, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Velká Británie a další. Tato síť mezinárodních benchmarkingových organizací byla založena, aby podporovala a rozšiřovala:

- sdílení zkušeností benchmarkingových center,
- pomoc s mezinárodním partnerstvím mezi jednotlivými organizacemi, které se podílejí na práci benchmarkingových center,
- poskytování marketingové podpory pro benchmarkingová centra,
- výměna vybraných publikací mezi jednotlivými členy,
- sdílení informací o nadcházejících událostech a aktivitách¹⁴

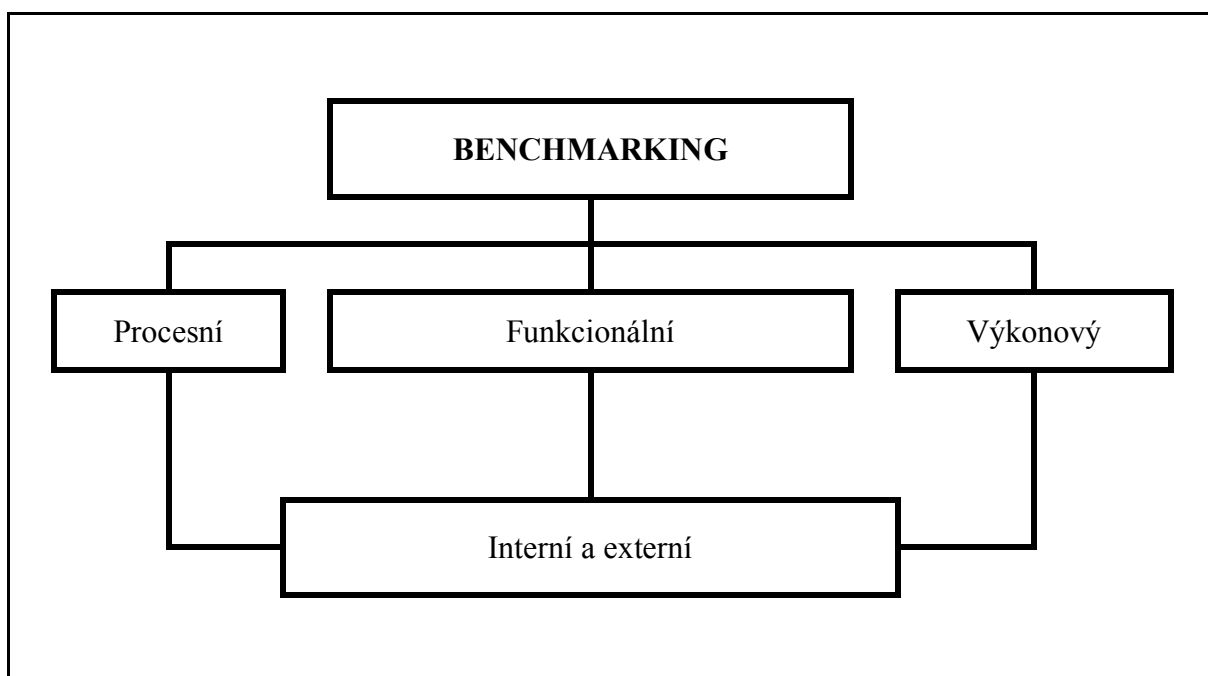
¹³ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

¹⁴ IŠTVÁNFYOVÁ, Jana. *Možnosti a meze účetnictví veřejného a neziskového sektoru*. Praha: Oeconomica, 2009. 208 s. ISBN 978-80-245-1509-0.

2.1.3 Typy benchmarkingu

Nejstarším typem benchmarkingových studií je ten, který prvotně společnost Xerox Corp začala označovat jako „competitive benchmarking“ – tedy benchmarking konkurenční. V moderním pojetí se s tímto pojmem dále už nepracuje. V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní (viz Obrázek 2.1).

Obrázek 2.1: Typy benchmarkingu



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6. s. 20. Vlastní zpracování.

- a) **Benchmarking výkonový** je zaměřen na přímé porovnávání a měření různých parametrů výkonu, ať se jedná např. o výkon motoru, výkon zaměstnance, výkon pracovního stroje, výkonnost organizace atd. Předmětem zájmu je tedy určitý hmotný objekt a můžeme často srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu. Je uplatňován mezi výrobci srovnatelných produktů nebo mezi poskytovateli stejných služeb. Díky tomuto typu mají organizace možnost seznámit se se svou relativní výkonností. Výsledkem je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů.
- b) **Benchmarking funkcionální** porovnává jednu nebo i několik funkcí určitých organizací. Rozšířený je zejména v oblasti neziskového sektoru a služeb. Jako příklad lze uvést rozsah prodejních služeb obchodních řetězců, porovnávání bezpečnostních

opatření v leteckém provozu, spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními. Je velice náročný z finančního hlediska, vyžaduje nezanedbatelné finanční zdroje.

- c) **Benchmarking procesní** je soubor aktivit, kdy je centrem pozornosti srovnávání a měření určitého procesu organizace. Někdy také může připomínat benchmarking funkcionální. Může být veden vůči jakékoliv vhodné organizaci, nemusí se jednat o přímého konkurenta. Může se porovnávat např. rozsah a kvalita servisu, projektování a plánování procesů, způsoby a formy interní komunikace, přístupy k odhalování slabých stránek). Je nejnáročnější z hlediska shromažďování dat a informací, naopak jeho předností je největší účinnost. Výsledky mohou někdy vést i k radikálním změnám v organizaci jednotlivých procesů a činností.¹⁵

Výkonový, funkcionální i procesní benchmarking můžeme aplikovat v rámci jedné organizaci mezi různými právními subjekty. V odborné literatuře panuje největší shoda při vymezení typů benchmarkingu. Rozlišují se dva základní typy, kterými jsou benchmarking interní a externí.

- a) **Interní benchmarking** se uplatňuje v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, jež zabezpečují stejné nebo podobné funkce a procesy. Hlavním cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní společnosti. Doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší (v porovnání s externím benchmarkingem). Další výhodou je, že se díky tomuto benchmarkingu daří efektivně snižovat rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak nevýhodou je, že nalezení nejlepší reality ve vlastní organizaci je méně pravděpodobné. Upřednostňování tohoto typu může vést k určité formě zahledění do sebe a k podceňování impulsů z vnějšího světa. Téměř vždy není možná u malých a středních firem. Předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace a využívá různých forem učení.
- b) **Externí benchmarking** představuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. Partnerem v benchmarkingu mohou být přímí konkurenti nebo organizace pracující v jiných zemích. Charakteristickým rysem je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi organizacemi a funkcemi. U malých a středních firem je to jediný možný typ benchmarkingu. Nemusí být vždy snadné najít externího

¹⁵ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

partnera, zvláště pokud jde o organizace, které nám mohou přímo konkurovat. Předností je, že se opravdu můžeme poučit od těch nejlepších. Riziko spočívá v tom, že se zaměřuje na konkurenční faktory místo a vyhledávání špičkové výkonnosti. Zahájení externího benchmarkingu bývá často spojováno s bouřlivými vnitřními diskusemi.¹⁶

2.1.4 Realizace benchmarkingu

Benchmarking je soustavný proces zaměřený na hledání dokonalosti v okolním světě. Realizace jednotlivých projektů se liší, podstata realizace jednoho projektu se liší od jiného projektu, velmi zřídka se shodují. Skládá se z pěti etap.

- **Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu** je prvním krokem. Vycházíme z požadavků organizace týkajících se informací, které mám benchmarking poskytnout. Metodě benchmarkingu může být podroben jakýkoliv aspekt chování a výkonnosti organizace: zboží, služby, provozní postupy, zaměstnanci, náklady, kapitál. Konečné cíle bývají velmi rozmanité, organizace se může pokoušet o nové strategie, snížení nákladů, zvýšení kvality, nové myšlenky.
- **Určení partnerů pro benchmarking**, cílem je nalézt společnost s nejlepší prokázanou praxí a přesvědčit ji, aby s danou organizací pracovala v rámci studie benchmarkingu. Dobří partneři nejsou vynikající pouze ve svém oboru, ale měli by být v co nejvyšší možné míře srovnatelní s vaší společností.
- **Shromáždění informací** zahrnuje nejen shromáždění významných kvantitativních a finančních údajů, ale také zjištění provozního zaměření a postupů. Tato fáze vyžaduje svědomitě, systematické úsilí, které má za cíl stanovit spolehlivá a užitečná kritéria.
- **Analýza** klade nejvyšší nároky na tvůrčí myšlení. Znamená nejen určení podobností a rozdílů, ale i pochopení souvislostí základního provozního zaměření. Je nutné určit nesrovnatelné prvky a ty, které nelze ovlivnit, protože i tyto faktory působí na její výsledky.
- **Realizace v zájmu účinku** je zaměřena na praktické zlepšování, ale také rozvíjí přeorientování k výkonnostně zaměřenému chování. Musí být kladeny reálné cíle,

¹⁶ KARLÖF, Bengt a kol. *Benchmarking – Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

kteřé by měly být specifikovány a přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly běžné organizační struktuře.¹⁷

V průběhu projektu benchmarkingu musí být zákazník (osoba nebo osoby, které se ho objednaly) k dispozici pro různé činnosti a kontrolní schůzky. Měly by být využity k získání nejnovějších informací o postupu práce. Budeme čelit i neustále řadě problémů vyžadujících řešení. Podstata a jejich rozsah se budou lišit, jeden nebude stejný jako druhý. Ale společným jmenovatelem je to, že všechny musí být vyřešeny. Úspěšnost benchmarkingu závisí na mnoha kritériích, která můžeme dělit na důležitá a méně důležitá. Mezi důležitá kritéria řadíme dodržování časových plánů, nepřekročení rozpočtových nákladů a uspokojování potřeb a očekávání zákazníků. Méně důležitá kritéria zahrnují např. týmovou spolupráci, pozitivní přístup, angažovanost do projektu.

Za kontrolu a řízení projektu odpovídá manažer až do úspěšného konce. Neodpovídá ale za zajištění realizace výsledků, jichž má být dosaženo. Jeho hlavním úkolem je řídit projektový tým, rozhoduje o projektu v rámci stanovených rozpočtových limitů, vede veškerou administrativu (plánování, příprava schůzek, sestavení rozpočtu), dále pak sepisování pravidelných zpráv pro ty, co si projekt objednali. Samozřejmostí je, že by měl dobře znát jak metodu benchmarkingu, tak i oblast, která je předmětem studie. Důležitý je i výběr zbytku členů projektového týmu. Měli by mít rozsáhlé spektrum kvalifikací a mělo by jít o zástupce sledované organizace. Někdy je výhodné najmout i externí konzultanty. Ti mohou přispět svými zkušenostmi s benchmarkingem a jejich výhodou je, že nejsou zapojeni do politických machinací organizace. Pokud organizace projekt benchmarkingu uskutečňuje poprvé, je nejlepším řeším spojit kvality obou sfér tím, že se vytvoří smíšená projektová skupina interních zástupců, podporovaná externími poradci.

„Když jste sestavili svůj projektový tým, nastal čas pustit se do napínavého dobrodružství praktické realizace benchmarkingu ve vaší vlastní organizaci. Prožijete období velkých úspěchů a radosti, ale také období nepříznivá. Práce na tomto projektu jsou svou podstatou poněkud maniodepresivního charakteru, takže se budete zmítat mezi černým zoufalstvím a euforickým pocitem úspěchu.“¹⁸

¹⁷ KARLÖF, Bengt a kol. *Benchmarking – Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

¹⁸ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

2.2 Neziskové organizace

V České republice se na rozmanitosti podílejí jednotlivé sektory společnosti. Existuje státní sektor, který vede obecné věci na úrovni celé společnosti. Druhý sektor je soukromý sektor podnikatelský, jenž je zaměřen na produkci a zisk. Posledním sektorem je sektor neziskový, bez kterého by se již dnešní společnost neobešla. Je především určen ke správě věcí, které lze jen stěží vykonávat pro zisk. Příkladem může být péče o zdravotně postižené, ochrana spotřebitelů, péče o životní prostředí či řešení drobných sporů v obci. Právě neziskový sektor by měl poskytovat jistou formu solidarity. Solidarita s různě handicapovanými či jakkoli diskriminovanými lidmi.¹⁹

Nezisková organizace je pojem, který je obecně velmi často používán, aniž by byl definován platným právním předpisem. Dlouho se uvažovalo o zvláštním zákonu, který by blíže charakterizoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti, jakým způsobem vzniká a hospodáří. Od této myšlenky, zvláštního zákona, se již opouští. V určité míře se o neziskových organizacích zmiňuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu § 18, odstavec 7. V tomto zákoně je dále uvedeno, že se jedná o následující typy organizací:

- zájmová sdružení právnických osob,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy.²⁰

Neziskové (nebo nevýdělečné organizace) jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání, jak je definováno v zákoně o dani z příjmu. „*Jedná se o organizace,*

¹⁹ PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: DTP Lotos, 1996. 180 s. ISBN není uvedeno.

²⁰ § 18, odst. 7 a 8 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů

o jejichž činnost je jiný zájem, ať už ze strany státu, společnosti nebo určité skupiny lidí.“ Větší důraz je kladen spíše na výsledek hlavního poslání, než na výši příjmů. Nemusí být vždy nutně neziskové, i když nejsou založeny proto, aby zisku dosahovaly. Mezi takové organizace patří obce, kraje a státní fondy, u nich převažuje charakter veřejné správy a služby, nelze ale vyloučit ani činnost podnikatelského rázu. Zákon o daních z příjmů vylučuje z neziskových organizací obchodní činnosti a družstva.²¹

2.2.1 Vývoj neziskového sektoru po roce 1989

Neziskový sektor má v České republice bohatou tradici. Nadace a spolky měli vždy významný podíl na národní, kulturní a politické rovnoprávnosti. Dobrovolné neziskové organizace byly v té době zřizovány na základě spolkového práva. Zahrnovaly celou škálu organizačních forem, od soukromých přes obecní, náboženské a národnostní spolky. Tradice byla narušena v době totalitních režimů (fašistického a komunistického). Za socialismu nezisková sféra téměř neexistovala. Tělovýchovné organizace fungovaly jako součást Národní fronty. Rok 1989 přinesl řadu zásadních změn. Po „sametové revoluci“ následovalo zřizování různých nadací a nezávislých organizací a s tím spojené oživení občanských svobod a práv. Začalo vznikat mnoho nestátních neziskových organizací a neziskový sektor si prošel řadou změn.²²

V letech 1990-1992 se naděje a idealismus odrazily v prvních právních úpravách neziskového sektoru. Řeč je o právní úpravě nadací, zákon o církvích a náboženských společnostech, zákon o sdružování. Byl založen Nadační investiční fond, jehož cílem bylo podpořit nezávislost nadací a jejich rozvoj. Do země vstupují zahraniční sponzoři a podporují rozvoj neziskového sektoru jako součást rozvoje nové demokracie.

Léta 1993-1996 jsou charakteristická skeptickým vztahem státu k neziskovému sektoru. Byla uzákoněná nová forma neziskové organizace: Obecně prospěšná společnost. Státní podpora pro neziskový sektor zůstává stabilní, částka činí 2-3 miliard Kč. Právý opak nastává v letech 1997-2001, kdy se zpřesňuje vztah státu k neziskovým organizacím. Jsou rozděleny první prostředky z Nadačního investičního fondu. Vzniká nový zákon o nadacích a nadačních

²¹ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2006. 221 s. ISBN 80-7263-343-0.

²² REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 187 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

fondech. Probíhá příprava dalších zákonů a zpřesňování pravidel pro poskytování dotací jednotlivých ministerstev.

Období 2002-2005 představuje dvě základní změny. První je reforma veřejné správy, která má za následek vznik krajů. A druhá změna se týká vstupu České republiky do Evropské unie, která přináší výzvu v podobě schopnosti navazovat partnerství a využívat fondy EU. To vede ke změně mnoha neziskových organizací, které díky tomu velmi často posílí svůj význam a vliv.²³

2.2.2 Vedení účetnictví neziskových organizací

„Účetnictví je uspořádaná soustava informací, která v peněžním vyjádření zachycuje, měří a hodnotí hospodářskou činnost příslušného subjektu. Zachycuje stav a pohyb majetku a závazků, náklady a výnosy, příjmy a výdaje a výsledek hospodaření účetní jednotky.“ Každý zápis musí být doložen. Neoddělitelnými vlastnosti účetnictví jsou systematickост a nepřetržitost zápisů.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví stanoví účetní zásady, obsah vedené dokumentace, obsah účetních zápisů a účetních knih. Zabývá se použitím výpočetní techniky při vedení účetnictví. Vymezuje tedy účetní jednotky a ukládá jim povinnost vést účetnictví v souladu s tímto zákonem. Pro vedení účetnictví neziskových organizací se v České republice rozlišují dva účetní systémy, liší se pouze mírou složitosti a podrobností potřebných informací. Rozlišují se tyto účetní systémy jednoduchého a podvojného účetnictví:

- a) V soustavě **jednoduchého účetnictví** účtují občanská sdružení, církve a náboženské společnosti, honební společenstva. Ale pouze za podmínky, že tuto formu účetnictví používali ke dni 31. prosince 2004.²⁴
- b) **Podvojně účetnictví** používají zbylé účetní jednotky, které jej vedou v plném nebo ve zjednodušeném rozsahu.
 - **Plný** rozsah vedení účetnictví by měla účetní jednotka vést přednostně na základě zákona o účetnictví. Výjimku tvoří neziskové organizace uvedené

²³ HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

²⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 187 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

v § 9, odst. 3, zákona o účetnictví. Těm je dána možnost vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu.²⁵

- **Zjednodušený** rozsah vedení účetnictví znamená, že účetní jednotka nepoužívá některá ustanovení zákona o účetnictví týkající se rezerv a opravných položek. Může mít i jednodušší agendu (spojení účtování do jedné účetní knihy). Tato forma je typická spíše pro malé neziskové organizace, používají ji např. nadační fondy, honební společenstva, obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, společenství vlastníků jednotek, církve a náboženské společnosti nebo církevní instituce.²⁶

2.2.3 Členění neziskových organizací

Mezi nejzákladnější členění neziskových organizací patří dělení na nestátní neziskové organizace a organizace veřejného sektoru.

- Nestátní (nevládní) neziskové organizace (NNO)**, mezi něž patří např. občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve a jiné náboženské společnosti.
- Organizace veřejného sektoru** tvoří druhou část neziskových organizací. Patří sem organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace – bez ohledu na zřizovatele.²⁷ Veřejný sektor je tvořen organizacemi, které poskytují veřejné služby (nemocnice, školy, domy sociální péče, atd.). „*Finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní.*“ V tomto sektoru neexistuje přímý vztah mezi plátcem a poskytovatelem služeb. Patří sem například zdravotnictví, obrana, veřejná správa, bydlení a společenská infrastruktura, sociální služby, rekreace, kultura, náboženství, veřejný pořádek a bezpečnost.²⁸

²⁵ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8.vyd. Praha: ANAG, 2006. 221 s. ISBN 80-7263-343-0.

²⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 187 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

²⁷ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8.vyd. Praha: ANAG, 2006. 221 s. ISBN 80-7263-343-0.

²⁸ Management Mania. *Veřejný sektor* [on-line]. © 2012 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>

2.2.4 Nestátní neziskové organizace

Nejpoužívanější definice, používaná běžně i v odborné literatuře, charakterizuje tyto organizace jako instituce, které jsou:

Organizované, fungují na základě jasně formulované zakládací smlouvy či zřizovací listiny, mají stanovenou organizační strukturu, náplň činnosti, poslání, cíl.

Soukromé, tedy oddělené od vlády. Tento znak by neměl být chápán jako oddělení těchto organizací od státních financí, které jsou pro ně velmi významné v celé Evropě i USA.

Nerozdělující zisk, což znamená, že veškeré zisky musí být vloženy zpět do činnosti organizace.

Samosprávné, tedy disponující vnitřní strukturou se stanovením řídicích a kontrolních orgánů a pracovníků.

Dobrovolné, sdružování v těchto organizacích je zcela dobrovolné. Liší se pouze v intenzitě a formě dobrovolnosti.

V Evropě zatím neexistuje jednoznačná shoda o vymezení typu a charakteru nestátních neziskových organizací. Nejčastějšími právními formami NNO v ČR jsou občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, a církevní právnické osoby. Převahu v občanských sdruženích, která tvoří 88 % z nestátních neziskových organizací, mají sdružení působící v oblasti sportu a tělovýchovy.

Počty nestátních neziskových organizací v letech 2008–2012 ukazuje tabulka 2.1.

Tabulka 2.1: Počty NNO v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Občanská sdružení	65 386	68 631	72 111	75 627	77 801
Nadace	411	429	449	455	458
Nadační fondy	1 095	1 168	1 205	1 269	1 278
Obecně prospěšné společnosti	1 658	1 813	1 958	2 126	2 183
Evidované právnické osoby	4 399	4 347	4 352	4 366	4 348
Celkem	72 949	76 388	80 075	83 843	86 068

Zdroj: Neziskovky.cz. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf.

Vlastní zpracování.

Občané ČR jsou nejčastěji členy sportovních organizací (16 %) a často jsou členy zájmových sdružení, jako jsou zahrádkáři a pěstitelé (6 %), dobrovolní hasiči (6%) nebo organizace rybářů (5%). Rybáři mají větší členství než politické strany.

Více členů je pohlaví mužského – 53 %, zatímco žen je jen 42 %. Členové sdružení nejčastěji pocházejí z vrstvy lidí, jenž má průměrné anebo vyšší měsíční příjmy (čistý příjem činí 8 až 15 tis. Kč). Naopak lidé s nižšími příjmy (do 6 tis. Kč) a se základním vzděláním se k žádnému členství nehlásí. Dá se říci, že členové občanských sdružení se aktivně účastní parlamentních a senátních voleb.²⁹

2.3 Měření efektivnosti NNO

Svou činností uspokojují nestátní neziskové organizace určitou oblast požadavků. Jedná se zejména o tyto činnosti:

- pružnější a levnější poskytování služeb, které veřejná správa nebo podniky neprovádějí,
- produkují pracovní místa a snaží se o snižování závislosti lidí na státu,
- kontrolují dodržování lidských, občanských a jiných práv,
- usnadňují svobodný projev jednotlivců nebo skupin,
- sledují veřejné dění,
- podporují názorovou a věcnou pestrost společnosti.³⁰

2.3.1 Efektivnost NNO

Formulace a hodnocení tohoto pojmu je úkolem celé řady ekonomických studií. „*Především jde o to získat z jednotky vstupu maximální výstup, resp. konkrétní výstup z minima vstupu.*“ Ekonomická aktivita jakékoliv organizace vzniká okamžikem uspokojení potřeby, nikoli okamžikem produkce.³¹

Ve veřejném sektoru dochází spíše častěji k neefektivnosti. Je to způsobeno tím, že neziskové organizace nekladou hlavní důraz na ziskovost, jde jim spíš o naplnění stanovených poslání

²⁹ HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

³⁰ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

³¹ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

a cílů. Jelikož těmto organizacím nejde o zisk, produkty nejsou prodávány za tržní cenu. Naproti tomu vstupy jsou nakupovány za tržní cenu.³²

Pro hodnocení efektivnosti NNO slouží systém vnitřních a vnějších faktorů.

a) Vnější faktory efektivnosti

- Politické uspořádání společnosti – veřejná volba, veřejná kontrola,
- fungování tržního sektoru – atmosféru efektivnosti vytváří plátce daně,
- konkurenční prostředí uvnitř veřejného sektoru – školy, nemocnice, sociální zařízení,
- financování neziskových organizací podle jejich výkonu, kvality, užitku.

b) Vnitřní faktory efektivnosti

- Věda a technika – využití poznatků z vědních disciplín (statistiky, management, informatika),
- struktura veškerých činností v jednotlivých organizacích – stanovení jednotlivých řídicích funkcí,
- uplatnění všech forem dělby práce – uvnitř organizace, mezi organizací a veřejnou správou, mezinárodní dělba práce, mezi dvěma různými organizacemi,
- kvalifikace pracovníků,
- iniciativa pracovníků,
- systém řízení jako základní faktor efektivnosti veřejného sektoru.³³

K hodnocení efektivnosti slouží finanční analýza. Zaměřuje se především na rozebírání účetních dat. V účetních záznamech nejsou zachyceny všechny přínosy, např. práce dobrovolníků. Zdrojem dat pro tuto analýzu je rozvaha, majetek (aktiva), zdroje (pasiva), výkaz zisku a ztrát, příjmy z hlavních činností, příjmy z vedlejší činnosti. Uvedené zdroje jsou východiskem k další finanční analýze.³⁴

³² REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.

³³ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 187 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

³⁴ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

2.3.2 Využití benchmarkingu u NO

Na základě prostudované literatury je zřejmé, že metoda benchmarkingu byla ve svých počátcích zaměřena na porovnávání firem v tržním prostředí. Jednotlivé firmy a podniky k tomuto procesu přistupují v okamžiku, kdy je oslabená jejich tržní pozice a snaží se zlepšení svého postavení na trhu. Z tohoto důvodu se v odborné literatuře nesetkáme s měřením efektivnosti NNO pomocí benchmarkingu. To ovšem neznamená, že neziskové organizace tuto metodu nepoužívají.

Nový rozměr benchmarking získal jeho aplikací ve veřejné správě. Nejsou hodnoceny jen ekonomické ukazatele veřejné správy, ale hodnotí se i ukazatelé jako je např. chování úředníků, spokojenost se službami, dostupnost služeb. Benchmarking ve veřejné správě byl v České republice poprvé použit v letech 2000 až 2002 v rámci projektu „**CENA A VÝKON**“. Díky němu ČR získala první zkušenosti s touto metodou v rámci veřejné správy. Byl dokončen proces benchmarkingu v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu, který byl inspirován Velkou Británií, kde již řadu let funguje výměna zkušeností na úrovni místních správ.

Dalším projektem byl „**Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu**“, jenž byl zahájen v roce 2003. Cílem bylo umožnit srovnávání mezi obcemi s rozšířenou působností, zlepšování vlastní práce a kvality poskytovaných služeb. Jednotlivé obce se zaměřovali na následující oblasti, např. evidence obyvatel, matrika, občanské průkazy, cestovní doklady, silniční správní úřad, živnostenský úřad, sociální dávky, životní prostředí. Na tento projekt navazuje „**Benchmarkingová iniciativa 2005**“. Jedná se o neformální sdružení obcí s rozšířenou působností, jejich cílem bylo pokračovat v projektu „**Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu**“, navázat na jeho výstupy a výsledky. Kromě benchmarkingové iniciativy na něj navazuje i „**Benchmarking nákladů na výkon státní správy obcí s rozšířenou působností**“, který byl realizován v roce 2005. Cílem bylo poskytnout krajským a ústředním úřadům údaje k aktualizaci úhrady výkonu státní správy ze strany státu.³⁵

Benchmarkingem v neziskových organizacích se v roce 2007 zabýval Liberecký kraj, který vypracoval studii s názvem „**Benchmarking absorpční kapacity subjektů neziskového sektoru v Libereckém kraji**“. Původně mělo být do projektu zapojeno 150 nestátních

³⁵ ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.

neziskových organizací kraje, nakonec se zapojilo pouze 62. Shromažďování dat probíhalo prostřednictvím online dotazníku. Data získaná tímto způsobem ne vždy odpovídají skutečnosti. Celá studie je zaměřená na neziskový sektor a v něm zajištěných dobrých postupů při získávání evropských zdrojů k financování projektů v tomto sektoru.³⁶

V roce 2005 zahájila Národní knihovna ČR projekt „**Benchmarking knihoven**“. Účastnit se mohou všechny veřejné knihovny, bez ohledu na jejich velikost. Základní podmínkou pro účast je poskytnutí souhrnných statistických dat o činnosti knihovny. Umožňuje identifikovat slabé a silné stránky knihovny a může být podnětem pro další zlepšování se. Benchmarking knihoven je sestaven z pěti základních kroků. Prvním je analýza výkonů a situace knihovny, dále pak nalezení vhodné knihovny pro porovnávání, následuje vzájemné porovnávání, analýza dosažených výsledků a stanovení silných a slabých stránek. Předposledním krokem je změny v činnosti knihovny, uplatnění získaných zkušeností. Poslední částí je měření dosažených výsledků a zjištění jak moc byly účinné provedené změny.³⁷

³⁶ *Evaluace opatření 3.3 SROP: Analýzy a studie* [on-line]. © 2008 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/ZZ_SVAZEK_2_D3.pdf.

³⁷ RICHTER, Vít. *Benchmarking knihoven* [on-line]. © 2009 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://ctenar.svkk1.cz/clanky/2009-roc-61/02-2009/tema-benchmarking-knihoven-55-329.htm>.

3 ANALÝZA ČINNOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE A DEFINOVÁNÍ VHODNÝCH UKAZATELŮ

Nejčastější právní formou neziskových organizací jsou občanská sdružení. Občanským sdružením může být spolek rybářů, zahrádkářů, odborová organizace, Český červený kříž. Také tělovýchovná jednota může být občanským sdružením a je charakterizovaná ukazateli, pomocí nichž můžeme hodnotit její výkonnost. Pro tuto práci byly vybrány 3 tělovýchovné jednoty, jejichž předmětem hlavní činnosti je národní házená. Pomocí těchto ukazatelů budou vybrané tělovýchovné jednoty následně porovnávány.

3.1 Občanské sdružení

Je sdružení právnických či fyzických osob, které je založeno za účelem dosahování a ochrany společného zájmu. Každému sdružení je přiděleno identifikační číslo od Českého statistického úřadu. Řídí se zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Nevztahuje se na sdružování občanů v politických stranách a hnutích, v církvích a náboženských společnostech, dále se netýká výdělečné činnosti a výkonu povolání, armády, policie a justice.

Má-li sdružení nějaký majetek, musí vést účetnictví. Standardem pro neziskové organizace je podvojný účetnictví. V případě malých obrátů lze povolit vedení jednoduchého účetnictví. To může vést účetní jednotka v případě, že v předcházejícím roku celkové příjmy nedosáhly 3 milionů Kč. S tím je i spojena povinnost podat daňové přiznání u finančního úřadu a registrovat se jako plátce daně.³⁸

*„Občané mohou zakládat spolky, kluby, svazy, hnutí a jiná občanská sdružení a dobrovolně se v nich sdružovat. Mají také právo se svobodně sdružovat a k výkonu tohoto práva není potřeba povolení státního orgánu. Naopak nikdo nesmí být nucen ke sdružování, k členství ve sdruženích ani k účasti na jejich činnosti. Ze sdružení může kdykoliv vystoupit. Práva a povinnosti členů upravují stanovy jednotlivých sdružení.“*³⁹

Hlavní důvod, proč jsou zakládány občanská sdružení (OS), je ten, že je výhodné být ve spojení s lidmi, kteří se snaží o dosažení stejného cíle. Náзор či hlas skupiny lidí má větší

³⁸ Ministerstvo vnitra České republiky. *Občanské sdružení* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/manual-sdruzeni-pdf.aspx>

³⁹ §1 - §3 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

váhu než názory jednotlivce. Za jistých podmínek mohou být i účastníky správního řízení, v němž se rozhoduje o velkých investičních projektech. Dalším přínosem je osvobození od správních poplatků podle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Jedná se o poplatky za pořízení kopie úředních dokumentů, ověření úředních dokumentů, ověření podpisu, výpis z katastru nemovitosti, kopie katastrální mapy, podání návrhu na zahájení řízení a povolení vkladu do katastru nemovitostí.⁴⁰

Příklad organizací, které mohou být občanským sdružením:

- odborové organizace,
- tělovýchovné jednoty,
- zahrádkáři,
- rybářské spolky,
- chovatelé včetně včelařů,
- spolky žen,
- Český červený kříž,
- myslivecká sdružení a Český myslivecký svaz,
- Obec architektů,
- asociace muzeí a galerií,
- amatérské kulturní spolky,
- Rada státních galerií.⁴¹

3.1.1 Registrace, vznik a zánik sdružení

Zákon o sdružování občanů⁴² uvádí, že sdružení vzniká registrací. Návrh na registraci podávají nejméně tři občané, z nichž jeden člen musí být starší 18 let a tato žádost je podána Ministerstvu vnitra ČR. Podepíše jej členové přípravného výboru a přiloží k němu svá jména a příjmení, data narození a bydliště. Zároveň k němu musí být přiloženy i stanovy ve dvojitě vyhotovení, které budou obsahovat (viz Příloha č. 1):

- název sdružení,
- sídlo,

⁴⁰ Občanská společnost – návod k použití. *Založení občanského sdružení – Jak na to* [on-line]. © 2010 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>

⁴¹ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 187 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

⁴² §6 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření.

Zákon dále uvádí, že řízení o registraci vzniká dnem, kdy ministerstvu dojde tento návrh a obsahuje všechny patřičné náležitosti. Tím jsou myšleny správně sepsané stanovy a název organizace, který se bude lišit od názvu orgánu veřejné moci ČR, od názvu mezinárodní organizace nebo od názvu Evropské unie a jejích orgánů.⁴³

Podaný návrh na registraci může být i zamítnut. Důvodem může být diskriminující opatření vůči členům nebo nečlenům uvedená ve stanovách. Další příčinou je, že se jedná o nedovolené sdružení, které omezuje lidská práva, dále pak sdružení sledující dosahování svých cílů protiprávním způsobem. Anebo ze stanov vyplývá, že se nejedná o občanské sdružení, ale o politickou stranu, výdělečnou společnost, profesní komoru. O zamítnutí či přijetí registrace rozhodne ministerstvo nejpozději do 10 dnů od zahájení řízení. Proti rozhodnutí o odmítnutí se lze odvolat k Nejvyššímu soudu. Pokud nebylo ve lhůtě 40 dnů od zahájení řízení doručeno zmocněnci rozhodnutí ministerstva o odmítnutí registrace, sdružení vzniká i bez výslovné registrace.⁴⁴

Předpokladem úspěšné registrace je jednoznačně zvolený název, který není na území ČR a není již používán jiným právnickým subjektem. Poté je důležité správně formulovat poslání, které by mělo být výstižné v délce jedné maximálně dvou vět a bude obsahovat hlavní zaměření sdružení.⁴⁵

Podle zákona o sdružování občanů⁴⁶ sdružení zaniká:

- dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením,
- rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění,
- zrušením podle jiného právního předpisu.

⁴³ §7 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁴ §8 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁵ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

⁴⁶ §12 zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

Pokud stanovy neurčují způsob dobrovolného rozpuštění nebo sloučení s jiným sdružením, rozhoduje o něm jeho nejvyšší orgán. Ten má i povinnost zánik oznámit nejpozději do 15 dnů příslušnému ministerstvu. K zániku dochází i v případě, kdy ministerstvo zjistí, že sdružení vykonává činnost, která je vyčleněna pro politické strany a politická hnutí nebo pro církevní a náboženské společnosti.

3.2 Tělovýchovná jednota Sokol

Tělovýchovná jednota (TJ) „(synonymum pro sportovní klub nebo tělocvičnou jednotu) je základním článkem vyšší tělovýchovné organizace (asociace), realizuje její hlavní činnost. V České republice se zřizuje obvykle podle zákona č. 83/1990 Sb., o občanských sdruženích.“⁴⁷

Hlavní myšlenkou Sokola je „SPORT PRO VŠECHNY“, snaží se o sdružování občanů všech věkových kategorií, zejména těch, kteří se sportu nechtějí věnovat vrcholově. Každý se zde může věnovat sportu a jiným pohybovým aktivitám v oddílech sokolské všestrannosti. Základním dílem je místní tělovýchovná jednota, které se sdružují v župách⁴⁸. Nejvyšším organizační složkou je Česká obec sokolská. Tato organizace je v současné době čtvrtým nejpočetnějším občanským sdružením, má skoro 190 000 členů a zároveň patří i k nejstarším spolkům svého druhu na světě.

Sokol byl založen 16. 2. 1862 a v tento den vznikla i první jednota a tou byla Tělocvičná jednota pražská. V tomto období docházela k rozvoji obrození českého národa a bylo zakládáno mnoho zájmových a vlasteneckých spolků. Největší zásluhy na vzniku a rozvoji mají Dr. Miroslav Tyrš a Jindřich Fügner, který byl zároveň i prvním starostou Sokola. Oba pánové se snažili o pevný řád organizace. Mnoho měst a obcí bylo inspirováno Tělocvičnou jednotou pražskou a proto se myšlenka sokolství rychle rozvíjela i do dalších měst. Další vznikající jednoty začaly seskupovat v župách a v roce 1889 vzniká i Česká obec sokolská.⁴⁹

Díky své široké tělocvičné, kulturní a společenské činnosti si Sokol ihned po svém založení získal obdiv známých osobností, jako byli např. Jan Evangelista Purkyně, Josef Mánes, Mikoláš Aleš, Jan Neruda nebo Josef Václav Sládek. Sokolští cvičenci byli první, kteří

⁴⁷ HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3, s. 10.

⁴⁸ župy = vyšší samosprávné celky

⁴⁹ Obec Martínkov. *Co je to Sokol? Od historie po současnost*. [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.martinkov.cz/files/Co%20je%20Sokol-od%20historie%20po%20sou%20%C4%8Dasnost.pdf>

reprezentovali naši zemi v zahraničí. Po vzniku Československé republiky získal první zlato Bedřich Šupčík, dále to byli Alois Hudec, Jan Gajdoš, Ladislav Vácha, Vlasta Děkanová.

V období první světové války stáli sokolové u vzniku československých legií. Jedna cizinecká legie vznikla v srpnu roku 1914 ve Francii, která se nazývala „Nazdar“. Název byl odvozen podle sokolského pozdravu. O dvacet let později se nová generace sokolů účastnila domácího i zahraničního protinacistického odboje.⁵⁰

Sokol od svého počátku až do současnosti celkem čtyřikrát obnovoval svou činnost. Poprvé po roce 1915, kdy byla zakázána Česká obec sokolská, ale župy a jednoty stále fungovaly. Další obnovení proběhlo válce, neboť v roce 1941 byla opět zakázána činnost organizace a byl zabaven veškerý její majetek. Předposlední obnova proběhla v roce 1968, ta se ovšem nepodařila kvůli následné okupaci a normalizaci. Čtvrté obrození Sokola se uskutečnilo v roce 1991, po skončení téměř čtyřicetileté komunistické totality.⁵¹

Orgán, který dohlíží nad činností tělovýchovných jednot je v současnosti Český svaz tělesné výchovy (ČSTV). Hlavním rysem této organizace je rozmanitost provozovaných sportů a v oblasti dotací vztah k příslušnému státnímu orgánu.⁵²

3.2.1 Český svaz tělesné výchovy (ČSTV)

Motto ČSTV zní: *„Investice do sportu jsou dlouhodobým vkladem pro vyšší kvalitu života, upevňování morálních hodnot a zdraví občanů České republiky. Český svaz tělesné výchovy se v rámci své společenské zodpovědnosti a v souladu s vytvářenými podmínkami podílí na tvorbě sportovní politiky, na rozvoji a řízení sportu a na nabídce sportovního vyžití pro občany všech věkových skupin.“*⁵³

ČSTV je největším sportovním dobrovolným sdružením v České republice, které spojuje sportovní svazy, tělovýchovné jednoty a sportovní kluby. Jejich posláním je podporovat sport a aktivní pohyb všech obyvatel, sportovní reprezentaci, zastupovat a chránit práva subjektů sdružených v ČSTV. *„Dlouhodobý program si dává za cíl zvýšit kvalitativní úroveň, a to jak*

⁵⁰ Sokol Brno 1. 150 let Sokola [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://150let.tjsokolbrno1.cz/150letsokola/>

⁵¹ Sokol.cz. *Stručná historie Sokola v datech* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.sokol.cz/sokol/index.php?action=zobrazdokument&typdok=2&iddok=1814>

⁵² DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.

⁵³ Český svaz tělesné výchovy. *Dlouhodobý program činnosti ČSTV* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.cstv.cz/zpravy/documents/dlouhodobyprogramcinnosticstv.pdf>

směrem ke sdruženým subjektům, tak k vnějšímu prostředí – veřejným institucím, podnikatelským subjektům a občanům ČR. “

ČSTV vznikl 11. března 1990 a jeho posláním je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci ČR a přípravu na ni, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených subjektů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet ke vzájemné spolupráci potřebnou platformu. Subjekty sdružené v ČSTV si ponechávají samostatnost svého právního postavení, majetku a činnosti.

V době svého vzniku (1990) sdružoval 43 svazů a 5 521 tělovýchovných jednot a sportovních klubů. V roce 2011 bylo členem celkem 1 710 616 lidí v 72 sportovních svazích, které mají řádné členství a ve 23 svazech mající přidružené členství, TJ bylo dohromady 9 164. Jedná se o organizaci demokratickou, nezávislou a nepolitickou. Nejvyšším orgánem je valná hromada a schází se obvykle jedenkrát ročně. V období mezi jednotlivými valnými hromadami plní úkoly ČSTV Výkonný výbor. V roce 2001 vznikla krajská sdružení ČSTV, jenž mají za úkol rozvíjet sport v příslušném kraji.

Svazy patřící do ČSTV jsou například Český svaz akrobatického rock and rollu, Český atletický svaz, Česká baseballová asociace, Český svaz bobistů a skeletonistů, Český svaz curlingu, Česká asociace extrémních sportů, Český lukostřelecký svaz, Český šermířský svaz, Český svaz kuší, Český veslařský svaz, Český svaz jógy, Česká unie kolečkových bruslí, Český korfbalový svaz, Český svaz moderní gymnastiky, Svaz kulturistika a fitness České republiky. Patří sem i Svaz národní házené, který sdružuje tělovýchovné jednoty a sportovní kluby hrající národní házenou.⁵⁴

Tabulka 3.1: Vývoj počtu členů a TJ v ČSTV

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet členů ČSTV	přes 1,5 mil.	1 533 279	1 563 133	1 671 843	1 710 616
Počet TJ sdružených v ČSTV	9 231	9 222	9 279	9 224	9 164

Zdroj: Český svaz tělesné výchovy. *Ročenky 2007, 2008, 2009, 2010, 2011* [on-line]. © 2012 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://www.cstv.cz/zpravodaj_tp.htm. Vlastní zpracování.

3.2.2 Národní házená

Za zakladatele národní házené jsou považováni Václav Karas, Josef Klenka a Antonín Křištof. Název tohoto ryze československého sportu se několikrát měnil. Prvním názvem byla

⁵⁴ Český svaz tělesné výchovy. *Ročenka ČSTV 2011* [on-line]. © 2012 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.cstv.cz/informaceprovas/ostatni/rocenkacstv2011.pdf>

„vrhaná s přenášením“ a byla popsána v roce 1905 Karasem. První pravidla pro tento sport byla vydána až v roce 1909 díky iniciativě Antonína Křištofa a hře ponechal nejprve pojmenování Klenky Cílová, později jí dal název Házená. Na svých počátcích se tento sport rozšířil a do Ruska a Jugoslávie pomocí vysokoškoláků, kteří studovali v Praze. V Rusku byl tento sport oblíbený a udržel se v této zemi mezi dvěma světovými válkami.⁵⁵

Při tomto sportu se uplatňuje zejména běh, skok, rychlost, obratnost, vytrvalost, síla, odpovídající tvrdost a taktika. Patří mez bojové a kolektivní sporty. Rozvíjí odvahu, rozvahu, postřeh, bystrost, duchapřítomnost, sebeovládání, smysl pro celek a kamarádství a rozhodnost k činu. Jde pouze o to hodit míč do branky soupeře a překonat brankáře. V případě neúspěchu, je potřeba získat opět míč a snažit se o další překonání brankáře. Charakteristická je soutěživost dvou proti sobě hrajících družstev. Je to poměrně snadný sport a brzy jej můžou hrát chlapi i děvčata.⁵⁶

Národní házenou proti sobě hrají dvě družstva, z nichž každé má v poli 7 hráčů (brankář, obránce, dva záložníci a tři útočníci). Hřiště je obdélníkovitého tvaru s rozměry 45x30 m a dále je rozděleno na tři stejné třetiny, je to třetina obranná, střední a útočná (viz Příloha č. 2). Obranná třetina jednoho týmu je pro druhý tým zároveň útočné pole. U každé branky je brankoviště ve tvaru půlkruhu o poloměru 6 m. Branka má rozměr 2x2,4 m, pro mládežnické kategorie je rozměr upraven na 2x2,2 m. Čas utkání se liší podle věkové kategorie. Hrací doba žactva je 2x25 minut a ostatní kategorie hrají 2x30 minut. Míč má obvod nejméně 580 mm, nejvíce však 605 mm. Může být buď kožený, anebo ze syntetického materiálu.⁵⁷

Zvláštností tohoto sportu je pohyb obránců a útočníku v poli. Jedná se o charakteristický rys tohoto sportu a nesetkáme se s ním v žádné jiné hře. Útočníci se smějí pohybovat pouze ve střední třetině a ve vlastním útočné části, nesmí nikoliv vběhnout do obranné třetiny svého vlastního družstva. Nesmí střílet z brankoviště, vždy musí střílet z vnější části brankoviště a nesmí přešlápnout čáru ohraničující brankoviště. Brankář, obránce a dva záložníci využívají ke hře střední třetinu. Brankář a obránce využívají ke hře ještě brankoviště. Pro záložníky je specifické, že ve vlastním obranné poli nesmějí vstoupit do vlastní útočné části. Podle

⁵⁵ HONS, Bohuslav a kol. Národní házená, učební texty pro trenéry 2. a 3. třídy. 1. vyd. Praha: Olympia, 1975. 113 s. ISBN 2-105-75.

⁵⁶ HONS, Bohuslav a kol. Národní házená, učební texty pro trenéry 3. a 2. třídy. 1. vyd. Praha: Olympia, 1981. 151 s. ISBN 27-009-82.

⁵⁷ Svaz národní házené. *Pravidla národní házené* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://svaznarodnihazene.cz/slozka.asp?slozka=7&stav=6>

pravidel národní házené jim je zakázáno pohybovat se v brankovišti, které se nachází v jejich obranné třetině.⁵⁸

V současnosti je 8 500 členů, kteří jsou rozprostřeni po celé České republice ve stovce sportovních klubů národní házené. Okolo 30 % tvoří mládež. Nejčetnější zastoupení je v Západočeské oblasti, jež vykazuje 34 TJ zaměřující se právě na tento sport. Zbylých pět oblastí má vždy přibližně 10-14 oddílů.

Nejvyšším orgánem je Valná hromada svazu národní házené (SNH), volí členy výkonného výboru SNH. Tento výbor má celkem 9 členů, funkční období jsou 4 roky a řídí sportovní i ekonomickou činnost.⁵⁹

Tabulka 3.2: Přehled mistrů ČR v jednotlivých kategoriích národní házené

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Muži	TJ DIOSS Nýřany	1. NH Brno	TJ Plzeň- Újezd	1. NH Brno	TJ Plzeň- Újezd
Ženy	Sokol Tymákov	Sokol Tymákov	SK Chomutov NH	Sokol Krčín	Sokol Dobruška
Dorostenci	TJ Šroubárna Žatec	Sokol Dobruška	TJ Přeštice	TJ Sokol Opatovice	TJ Příchovice
Dorostenky	Sokol Krčín	TJ Přeštice	Sokol Dobruška	Sokol Tymákov	Sokol Tymákov
Starší žáci	NH Opatovice n/L.	TJ Příchovice	Draken Brno	TJ Příchovice	Sokol Krčín
Starší žákyně	TJ Sokol Pustějov	Sokol Dobruška	TJ Příchovice	TJ Sokol Opatovice	Sokol Tymákov
Mladší žáci	TJ Příchovice	SK Studénka	Sokol Krčín	SK Studénka	TJ Plzeň- Újezd
Mladší žákyně	TJ Příchovice	TJ Příchovice	Sokol Tymákov	Sokol Tymákov	Baník Most NH

Zdroj: TJ Přeštice. *Galerie mistrů* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z:

http://www.nh-tjprestice.wz.cz/Galerie_mistru/galerie_mistru_ml.php. Vlastní zpracování.

3.3 Charakteristika vybraných tělovýchovných jednot

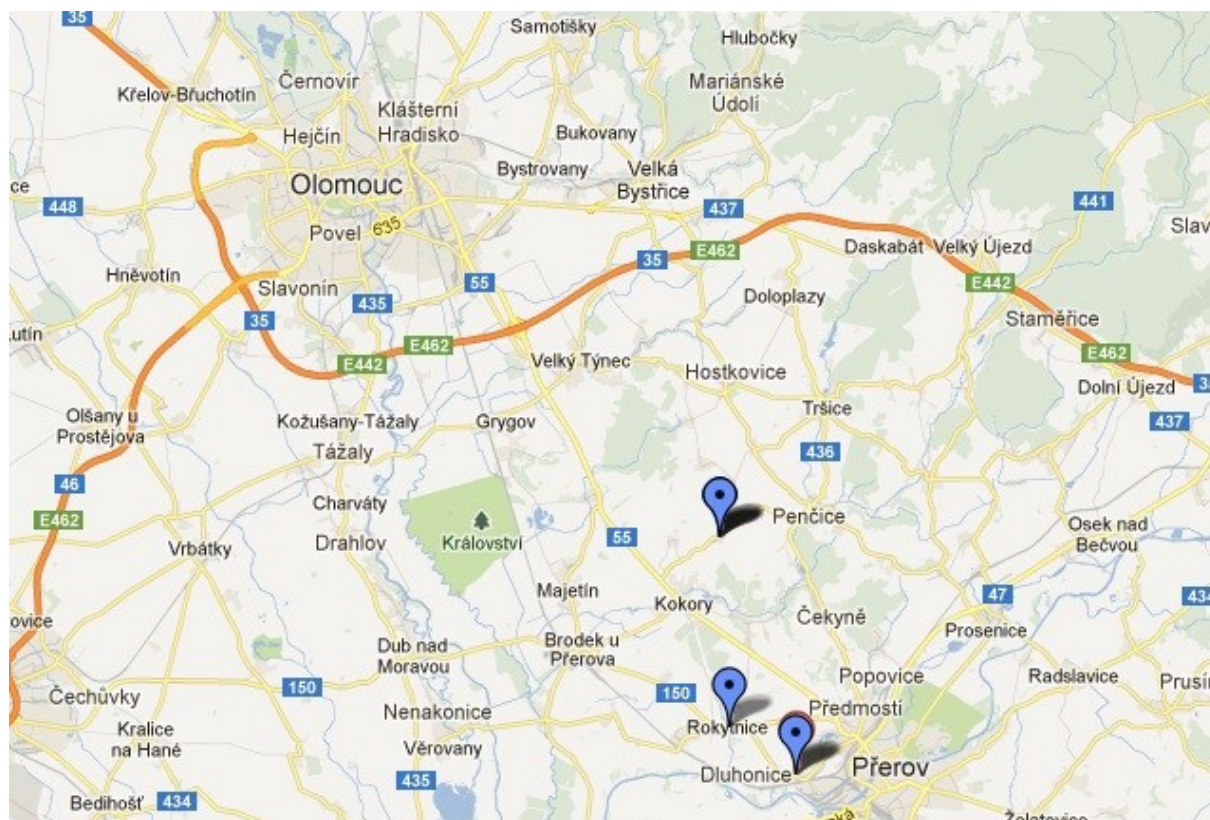
Pro hodnocení a výběr jednotlivých ukazatelů byly vybrány tři tělovýchovné jednoty a to TJ Sokol Dluhonice, TJ Sokol Nelešovice a TJ Sokol Rokytnice. Všechny TJ jsou umístěny v obcích, které leží v Olomouckém kraji, v blízkosti města Přerova. Nejvzdálenější je obec Nelešovice, která leží 10 km od Přerova. Obec Rokytnice se nachází 5 km od Přerova

⁵⁸ HONS, Bohuslav a kol. Národní házená, učební texty pro trenéry 3. a 2. třídy. 1. vyd. Praha: Olympia, 1981. 151 s. ISBN 27-009-82.

⁵⁹ Národní házená TJ Sokol Opatovice nad Labem. *Historie Národní házené* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.nhopatovice.cz/clanky/historie-narodni-hazene.html>

a Dluhonice pouhé 3 km západně od tohoto města. Jedná se o poměrně malé obce, z nichž nejméně obyvatel mají Nelešovice a to pouhých 201, Dluhonice 332 a Rokytnice 1 431. Na obrázku 3.1 jsou znázorněny všechny tělovýchovné jednoty.

Obrázek 3.1: Znázornění umístění vybraný TJ v regionu



Zdroj: *Google mapy* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

https://maps.google.cz/maps?hl=cs&q=nele%C5%A1ovice&ie=UTF-8&ei=XssnUdWrDMqZtAa0-oDIBA&ved=0CAgQ_AUoAg

3.3.1 TJ Sokol Dluhonice

Oddíl národní házené v této TJ byl založen v roce 1927. Počátky tohoto sportu nebyly pro obyvatelé této obce jednoduché, postrádali jak zkušenosti, tak i finance. Většinu sportovních potřeb a pomůcek si museli hráči hradit z vlastních prostředků. A ani tento fakt je neodradil od budování tohoto klubu.

V červnu 1952 se občané rozhodovali, zda se bude v obci hrát odbíjená, nebo národní házená. Volbu vyhrála národní házená. Krátce po tomto rozhodnutí bylo sehráno první přátelské utkání s družstvem Spartak Přerov. Pro získání finančních prostředků se pořádaly různé kulturní akce. O pár let později nastala v oddílu krize, mnoho aktivních hráčů muselo

nastoupit do vojenské služby, družstva hrála utkání jen v sedmi hráčích a výbor pracoval pouze z formálnosti.

80. a 90. léta byla pro TJ Sokol Dluhonice velice úspěšným obdobím. Klub měl zastoupení ve všech věkových kategoriích. Družstvo mužů postoupilo do druhé nejvyšší ligy. A družstvo žáků obsadilo třetí místo na Mistrovství České republiky. Úspěšné bylo i období v letech 2000 – 2005, kdy fungovalo družstvo žen, tým mužů postoupil opět do druhé ligy, kde jim převážně patřila šestá příčka. V sezóně 2004/2005 hrálo jen družstvo dorostenců mužů „B“ a „A“ (hrající druhou ligu).⁶⁰

3.3.2 TJ Sokol Nelešovice

Počátky TJ v Nelešovicích se datují od roku 1922, kdy měla 30 členů. Bylo zakoupeno základní tělocvičné nářadí a o rok později podali členové žádost o odkoupení obecního pozemku, kde měli v plánu vybudovat hřiště. V období okupace (1939) byla i činnost v této TJ zrušena.

Teprve až v roce 1942 se objevují první myšlenky o založení oddílu národní házené. Vzhledem k tomu, že vybudované hřiště v obci neodpovídalo rozměrům, připojili se hráči k oddílu TJ Sokol Rokytnice. K osamostatnění došlo až v roce 1944, i když hřiště stále neodpovídalo normám, dostala tato tělovýchovná jednota výjimku. Postupně se k družstvu mužům začalo vytvářet dorostenecké družstvo. Od roku 1945 se družstvo potýkalo s problémy, neboť většina hráčů dojížděla mnoho kilometru za prací, a proto již nezbývalo tolik času pro házenou. Tato situace nastala ve chvíli, kdy měli hráči šanci k postupu do 1. ligy. V roce 1964 je zmínka o aktivní účasti v soutěži ze strany žákovského družstva.⁶¹

3.3.3 TJ Sokol Rokytnice u Přerova

Tato TJ byla založena v březnu 1909, kdy se na první valné hromadě sešlo 24 zakládajících členů. I v případě založení tohoto Sokola se zpočátku objevovaly problémy s materiálním vybavením a finančními prostředky. Tato situace trvala 5 let, v této době si členové museli za své prostředky koupit sportovní vybavení, nebyl ani prostor, kde by se mohlo cvičit. Změna nastala v roce 1913, kdy bylo nakoupeno potřebné nářadí a koupil se i pozemek k výstavbě cvičiště.

⁶⁰ SCHENK, Zdeněk a kol. Dluhonice. 1. vyd. Přerov: EURO-PRINT, 2012. 239 s. ISBN 978-80-260-2645-7.

⁶¹ Obec Nelešovice. *Sokolská jednota - Historie* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.nelesovice.cz/index.php?nid=632&lid=cs&oid=21832>

Oddíl národní házené byl ovšem založen až v roce 1929, kdy fungovala pouze dvě družstva mužů. Z počátku se těmto týmům vůbec nedařilo, ale po několika letech tvrdé práce, se dostavily první úspěchy, které byly utnuty úředním zákazem vykonávat tuto činnost. Po osvobození se začala činnost opět rozvíjet a největšího rozmachu bylo dosahováno od roku 1955. V této době členové Sokola projevíli zájem o rekonstrukci místní sokolovny a byla započata výstavba šaten. Dále byla postavena krytá tribuna, rozhlasová kabina, v sokolovně byla přistavena kuchyňka a vybudován bar, který se využíval převážně při kulturních akcích.

Léta 1979-1999 byla pro TJ Sokol Rokytnici velice úspěšnými, neboť v soutěžích byly zastoupeny všechny kategorie, ať už mužské nebo ženské. Muži „A“ byli účastníky první ligy, kde i jednou získali bronzovou medaili. Ale také celkem třikrát opustili první ligu a hráli ligu druhou. Muži „B“ byli pravidelnými účastníky krajského přeboru. Jako jedno z nejúspěšnějších družstev této doby lze označit družstvo dorostenců, které se pravidelně účastnilo Poháru ČR nebo Mistrovství ČR. V roce 1996 se dokonce stali mistry své kategorie. I družstva mladších a starších žáků se mohou chlubit úspěchy. Obě družstva se účastnila Mistrovství ČR a mladší žáci v roce 1992 získali titul mistra republiky. Družstva ženských kategorií také dosahovala úspěchů. Družstvo mladších žaček získalo v roce 1992 titul mistra republiky a v roce 1995 obsadily na mistrovství ČR 2. místo. I družstva starších žaček a dorostenek se účastnila Mistrovství ČR, ale bez medailových umístění.⁶²

3.4 Definování vhodných ukazatelů

Všechny zvolené ukazatele byly vybrány tak, aby se vyskytovaly ve všech poskytnutých výkazech. Jelikož je u dvou vybraných TJ členská základna poměrně malá, bylo dost obtížné zvolit konkrétní hodnotící prvky. Pro větší přehlednost jsou ještě dále rozděleny na obecné a specifické ukazatele.

3.4.1 Obecné ukazatele

Zde budou zahrnuty základní účetní data typická pro každou organizaci a také data charakterizující velikost dané TJ. Bude se jednat o:

- celkové příjmy tělovýchovné jednoty,
- celkové výdaje tělovýchovné jednoty,
- počet členů,

⁶² TJ Sokol Rokytnice. *Historie TJ Sokola Rokytnice* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.sokrok.tenzor.cz/historie.htm>

- výše členského příspěvku
- umístění jednotlivých družstev v soutěžích.

Pouze samostatná výše příjmů a výdajů, počet členů a výše členského příspěvku nám mnoho nenapoví, neboť jednotlivé TJ jsou jinak velké a tudíž bychom je nemohli porovnávat mezi sebou, protože by vznikaly obrovské rozdíly. Lepší vypovídací schopnost mají příjmy a výdaje na jednoho člena. Přepočet bude proveden jako podíl příjmů (popřípadě výdajů) a počet členů dané TJ. Tudíž jako další dva ukazatele můžeme uvést:

- příjmy na jednoho člena TJ,
- výdaje na jednoho člena TJ.

Největší položkou na straně příjmové jsou dotace, v účetnictví jednotlivých tělovýchovných jednot jsou dále členěny na dotace z obecních rozpočtů, z krajských rozpočtů a na dotace z českého svazu tělesné výchovy. Dalším příjmem jsou sponzorské dary, které mají ovšem nepravidelný charakter, žádný Sokol nemá ve sledovaném období (2008 – 2012) pravidelné sponzorské dary, vždy minimálně v jednom roce sponzorské dary chybí. Jiný výnosem pro tyto kluby jsou příjmy z pořádání sportovních a kulturních akcí, dále pak členské příspěvky. Existuje mnoho dalších výdělků, které ale nemají všechny kluby, ale například pouze jeden z nich, tímto výdělkem je myšlen příjem z pronájmu sportovních ploch, ze vstupného na zápasy, zapůjčení inventáře.

Naopak výdajovou stránku rozpočtů nejvíce zatěžují náklady na sportovní pomůcky, platba zápasů, turnajů a rozhodčích. Nákladné jsou i opravy a údržba sportovišť a okolních ploch k nim patřících. Samozřejmě všechny oddíly musí platit vodné a stočné, elektrickou energii, popřípadě plyn. S hraním národní házené jsou spojeny ještě výlohy na pokuty za karty, hostování hráčů z jiných oddílů.

3.4.2 Specifické ukazatele

Do specifických ukazatelů jsou zařazeny dílčí informace z účetních výkazů daných TJ, neboť do obecných ukazatelů jsme začlenili příjmy a výdaje a jejich přepočet na jednoho člena. Právě do této užší skupiny včleníme údaje o tom, co tvoří jednotlivé položky příjmů a výdajů. Pro praktickou aplikaci v následující kapitole byly vybrány 4 ukazatele. Těmi jsou:

- sponzorské dary,
- dotace z obecních rozpočtů,
- příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí,

- výdaje na sportovní činnost.

Čtveřice vybraných položek příjmů a výdajů bude taktéž vždy přepočítána na jednoho člena, aby bylo dosaženo lepší možnosti hodnocení vybraných ukazatelů. Bylo by velmi obtížně porovnávat například výdaje na sportovní činnost, pokud mají jednotlivé zvolené TJ počet členů v rozmezí 60 – 200 členů. Již v tomto okamžiku je zřejmé, že v každém ukazateli by první místo získal TJ Sokol Rokytnice, protože je z uvedených tří ten největší.

Dotace z obecních rozpočtů nejsou pravidelným příjmem rozpočtů uvedených jednotlivých TJ. Tento příjem je obvykle poskytován za určitým účelem, kdy má daný oddíl záměr například rekonstruovat hřiště, šatny a okolí sportovního areálu. Daný záměr musí být předložen určitou projektovou dokumentací, na základě které se pak rozhoduje o přidělení či nepřidělení dotace. Také jim mohou být poskytnuty i dotace z krajských rozpočtů, z rozpočtů Českého svazu tělesné výchovy anebo ze Svazu národní házené.

Sponzorské dary jsou příjmy, které se nevyskytují pravidelně v účetnictví každý rok. Ani jeden oddíl nemá ve sledovaném období pravidelné sponzorské dary. Sponzoring jednotlivých fyzických nebo právnických osob je ovlivněn velikostí sportovního klubu a také mírou reprezentace. Jednotliví sponzoři většinou požadují umístění loga firmy na dres nebo v okolí areálu, to má za cíl jejich zviditelnění. Ovšem pokud se jedná o malý oddíl je pro ně problematické požadavky splnit a sponzoři většinou nejsou ochotni poskytnout finanční výpomoc.

Všechny TJ pravidelně několikrát do roka pořádají kulturní a sportovní akce. V oblasti kultury pořádají společenské plesy, dětské šibřinky, dětské karnevaly a letní taneční zábavy. O sportovní vyžití v obcích se starají pořádáním letních a zimních turnajů. Výnosy z výše uvedených akcí jsou jedny z mála, které jsou pravidelné. Záleží zcela na jejich vlastní aktivitě, jak se budou účastnit na pořádání kulturních akcí v dané obci. Vzhledem k tomu, že uvedené obce jsou malé a žádná jiná organizace v obcích nepůsobí, je plně v jejich režii organizace společenského života jak členů, tak i občanů.

Posledním vybraným hodnotícím prvkem jsou výdaje na sportovní činnost. Jsou v nich zahrnuty náklady na pořízení sportovních pomůcek, jako jsou dresy, míče. Tělovýchovné jednoty přispívají stanovenými finančními částkami na sportovní obuv u dospělých kategorií. Dále jsou tvořeny výdaji na úhradu přestupů nebo hostování jednotlivých hráčů.

4 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY

Čtvrtá kapitole této bakalářské práce navazuje na předchozí kapitolu, kde byly v závěru definovány obecné a specifické ukazatele. Prakticky budou aplikovány pomocí metody benchmarkingu na třech vybraných tělovýchovných jednotách – na TJ Sokolu Rokytnice, TJ Sokolu Dluhonice a TJ Sokolu Nelešovice. Tyto tělovýchovné jednoty jsou z okolí mého bydliště. Prvním krokem při tvorbě benchmarking je najít ty nejlepší organizace v oboru (v našem případě TJ Sokol Rokytnice).

V úvodních částech kapitoly jsou základní informace o vybraných oddílech národní házené, kterými jsou příjmy a výdaje, velikost členské základny. Poté jsou již uvedeny konkrétní ukazatele, které znázorňují kvalitu a výkonnost jednotlivých TJ. V závěru kapitoly budou uvedeny návrhy pro zlepšení finanční i herní situace hodnocených TJ, aby se posléze mohly dosáhnout na výsledky těch nejlepších.

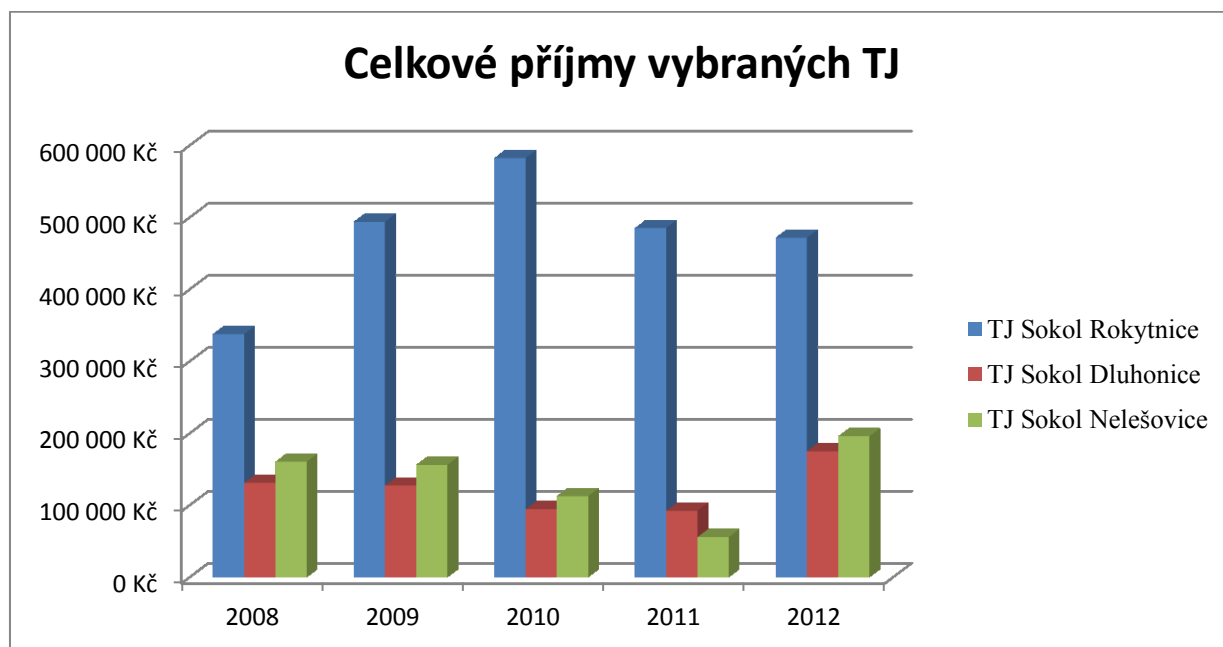
4.1 Vyhodnocení obecných ukazatelů

Mezi obecné ukazatele jsou zařazeny celkové příjmy a výdaje zvolených TJ, dále pak počty členů, výše členských příspěvků, umístění družstev ve svých soutěžních kategoriích a velikost příjmů a výdajů na jednoho člena. Všechny informace budou uvedeny za posledních 5 let, to znamená, že nejstarší údaje budou za rok 2008, naopak nejnovější za rok 2012.

4.1.1 Celkové příjmy TJ

Nelze říci, že vývoj příjmů je ve sledovaném období rostoucí nebo klesající. Přehlednější vývoj příjmů jednotlivých oddílů je uveden v grafu 4.1, kde jsou patrnější rozdíly v celkových příjmech. Je zřejmé, že obce Nelešovice a Dluhonice nedosáhly příjmů přesahujících 200 000 Kč, kdežto Rokytnice dosáhla příjmů i kolem 500 000 Kč. Tento rozdíl je způsoben členskou základnou, kdy Nelešovice a Dluhonice měli v jednotlivých obdobích přibližně 70 členů. Zato počet členů v Rokytnice je až trojnásobně větší, v roce 2008 to bylo 210 členů, ale postupně došlo ke snížení až na 164. Další faktor, který ovlivňuje výši příjmů je, zda v daném roce chybí nějaká důležitá příjmová položka, např. v Rokytnici sponzorské dary nebo v Nelešovicích dotace z obecních rozpočtů. Pro tyto malé tělovýchovné jednoty je problematické vykonávat svou činnost, neboť v poslední době, stále častěji výdaje převyšují příjmy. Přesné hodnoty příjmů jsou uvedeny v tabulce 1 (Příloha č. 3).

Graf 4.1: Grafické znázornění příjmů vybraných TJ za léta 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

TJ Sokol Rokytnice získává nejvíce prostředků z rozpočtu své obce, v jednotlivých letech to byly částky v rozmezí 100 000 Kč – 300 000 Kč. Další nezanedbatelnou položkou jsou příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí, které pořádají sami členové této TJ. Již menší a nepravidelný podíl na celkových příjmech mají dotace z Olomouckého kraje, dotace ze Svazu národní házené, příjmy ze vstupného na utkání, úroky z účtů, sponzorské dary a vybrané členské příspěvky.

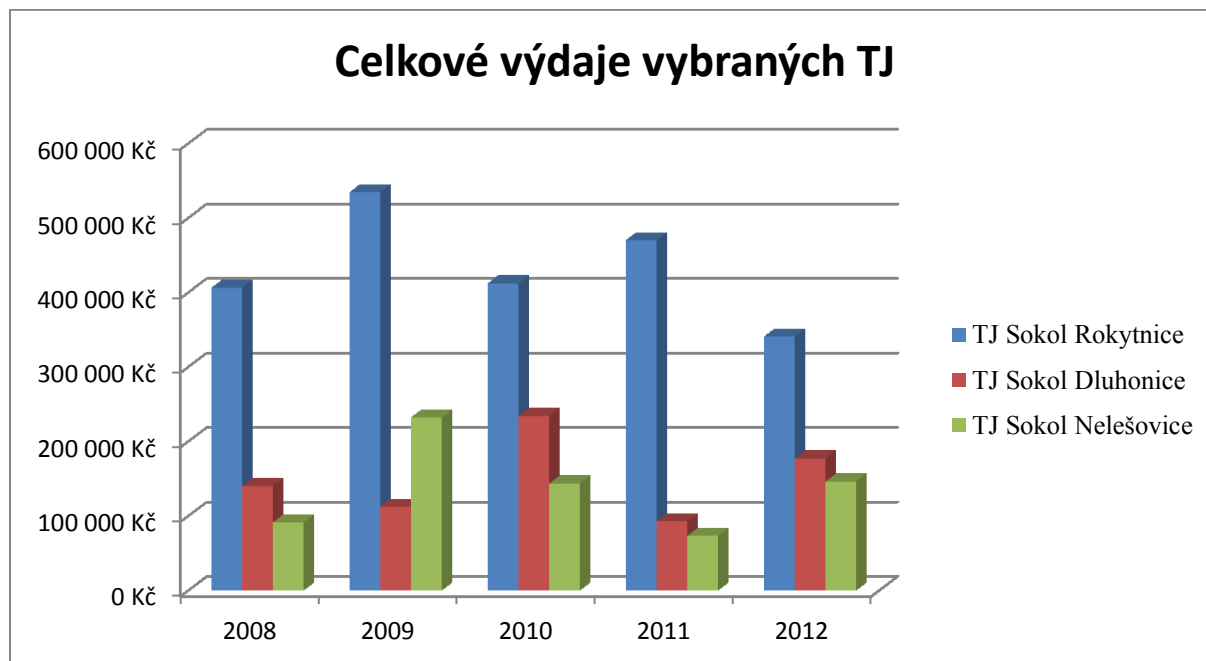
Naopak u TJ Sokola Dluhonice se dotace pohybují ve výši 10 000 Kč – 30 000 Kč. Nejvíce výnosů mají z pořádání kulturních akcí, což činí asi polovinu všech příjmů. Dalšími příjmy jsou sponzorské dary, které se v posledních letech začínají navyšovat, což je pozitivní zpráva pro tuto TJ, členské příspěvky, pronájem hřiště, pronájem bufetu. Jako jediná TJ neorganizuje letní nebo zimní turnaje v házené.

Stejně tak jako Dluhonice má i TJ Sokol Nelešovice nejvíce peněžních prostředků ze zisku z kulturních akcí. Pravidelným příjmem jsou členské příspěvky. Méně pravidelné už jsou dotace z obce, na jejichž získávání by bylo potřebné zapracovat, dále to jsou dotace ze Svazu národní házené, sponzorské dary, popřípadě prodej majetku tělovýchovné jednoty. Přesto, že členská základna u TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice se liší vždy maximálně o 4 členy, dosahují příjmů lišících se o 20 000 Kč – 30 000 Kč.

4.1.2 Celkové výdaje TJ

Ani celkové výdaje nejsou pravidelně rostoucí či naopak klesající. Výkyvy jsou způsobeny například rekonstrukcemi, opravami a nákupem nových sportovních pomůcek v jednotlivých letech. V grafu 4.2 jsou uvedeny výdaje zvolených TJ (viz i tabulka 2, Příloha č. 3).

Graf 4.2: Grafické znázornění výdajů vybraných TJ za léta 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

TJ Sokol Rokytnice dosahuje samozřejmě i největších výdajů, nejvíce finančních prostředků je vynaloženo na platbu zápasů a turnajů, tím je myšlena platba startovního na turnajích, doprava na jednotlivé zápasy. Mnoho financí jde i na platbu rozhodčích na jednotlivé zápasy a také na sportovní potřeby. Jinými náklady jsou například pronájem haly, hostování hráčů, seminář trenérů, pokuty za karty, cestovné proplácené hostujícím hráčům.

Výdaje TJ Sokola Dluhonice byly například v roce 2012 o polovinu nižší, v roce 2009 dokonce 4,5 krát nižší než výdaje TJ Sokola Rokytnice. Pro rozpočet tohoto oddílu jsou nejnákladnější opravy a udržování sportovního areálu, dále pak pořádání kulturních a sportovních akcí. Lze zmínit i výdaje na rozhodčí, startovné, náklady na energii a vodné a stočné.

I výdaje TJ Sokola Nelešovice jsou v porovnání s Rokytnicí několikanásobně menší, například v roce 2012 také o polovinu nižší a v 2008 také skoro 4,5 krát. Od roku 2009 tato TJ provádí rekonstrukci sportovního areálu, kdy prováděla zateplení místní sokolovny a úpravu

okolních ploch. Pak jsou v účetnictví evidovány náklady na pořádání turnaje, platba elektrické energie, daně a jiné poplatky.

Výdaje TJ Sokola Rokytnice jsou mnohonásobně vyšší, než zbylých dvou TJ. Hlavním důvodem tohoto rozdílu je počet hrajících družstev. Neboť Rokytnice měla v sezóně 2011/2012 5 družstev a Nelešovice s Dluhonicemi po jednom družstvu, a proto jsou rozdíly ve výdajích způsobeny náklady na jednotlivé zápasy a turnaje, na pořízení sportovních pomůcek, dresů, míčů. Rokytnice zaplatí více i na cestovním na jednotlivé zápasy, protože má prvoligové družstvo žen, které zápasy odehrává na území celé ČR. Totéž i družstvo mužů, které hraje pouze druhou ligu. Zbylá družstva jsou účastníci Severomoravské oblasti, které zahrnuje Olomoucký a Moravskoslezský kraj. Výdaje TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice, obdobně jako v případě příjmů, jsou rozdílné, ačkoliv je výše členské základny podobná. Tentokrát se jedná mnohdy o rozdíl až ve výši 90 000 Kč, což je způsobeno převážně uskutečňovanými rekonstrukcemi.

4.1.3 Počet členů jednotlivých TJ

Počet členů zvolených TJ se rok od roku mění, buď stoupá, anebo klesá. Vývoj členské základny zachycuje tabulka 4.1 (také i graf 1, Příloha č. 4).

Tabulka 4.1: Počet členů v jednotlivých TJ v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	210	202	188	178	164
TJ Sokol Dluhonice	74	74	74	74	74
TJ Sokol Nelešovice	70	71	74	72	72

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Jednotliví členové jsou z řad hráčů, trenérů, funkcionářů a ostatních přispívajících osob. Evidence jednotlivých klubů nevede počty odděleně. Převažují členové pohlaví mužského, ženy jsou zastoupeny ve větším množství pouze v TJ Sokolu Rokytnice, sporadicky pak již ve zbylých dvou tělovýchovných jednotách, děti jsou zastoupeny taktéž pouze v TJ Sokolu Rokytnice a u zbylých dvou TJ již vůbec. Nejvíce členů má TJ Sokol Rokytnice, z nichž asi polovinu tvoří hráči národní házené v 6 – 8 družstvech jednotlivých kategorií. U TJ Sokola Dluhonice a Nelešovice je pouze asi 10 – 15 příslušníků z řad hráčů, protože mají pouze jedno mužstvo. Z uvedené tabulky vyplývá, že za posledních 5 let členská základna TJ Sokola Rokytnice přišla až o 46 osob. Zbylé dvě TJ mají asi o třetinu méně svých členů, avšak jejich

počet je takřka neměnný. Jednotlivé úbytky v TJ Sokol Rokytnice jsou způsobeny rušením některých družstev, neboť počet ostatních přispívajících členů se naopak ještě zvyšuje.

4.1.4 Výše členského příspěvku jednotlivých TJ

Částku, kterou platí jednotliví členové, si stanovuje každá TJ zvlášť. V tabulce 4.2 jsou uvedeny výše členských příspěvků vybraných TJ za posledních pět let. Dále i v grafu 2 (Příloha č. 4)

Tabulka 4.2: Výše členského příspěvku v jednotlivých TJ v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
	400 Kč	400 Kč	400 Kč	400 Kč	400 Kč
TJ Sokol Dluhonice	150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč
TJ Sokol Nelešovice	50 Kč	50 Kč	50 Kč	50 Kč	50 Kč
	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Z tabulky je zřejmé, že ani v jedné TJ nedošlo ke zvýšení či snížení placené částky. Vývoje členských příspěvků je tedy konstantní. Některé oddíly mají stanoveny členské příspěvky rozdílné, pro hráče a ostatní členy, pro mládež a dospělé.

TJ Sokol Rokytnice jako největší oddíl vybírá i nejvyšší příspěvky. Mládež platí 400 Kč, trenéři, funkcionáři a hrající dospělí platí 200 Kč. A ostatní přispívající členové (nehrající) platí 100 Kč. Částka 400 Kč, kterou platí mládež je nepochopitelná, neboť se jedná o členy, kteří nemají žádný pravidelný měsíční příjem a hra tohoto sportu je pro ně velmi nákladná. Naopak členové z řad hrajících dospělých platí jen 200 Kč a pravidelný příjem mají. Příspěvky TJ Sokola Dluhonice činí 150 Kč a jsou jednotné pro všechny členy, tudíž se nerozlišuje, zda daná osoba hraje a či nehraje národní házenou. TJ Sokol Nelešovice vybírá každoročně od svých příslušníků sumy ve výši 50 Kč a 100 Kč. 50 Kč platí lidé v důchodovém věku a 100 Kč zbylé osoby.

4.1.5 Umístění jednotlivých družstev TJ v soutěžích

Kvalitu zvolených TJ můžeme hodnotit i pomocí umístění družstev ve svých soutěžích. To vše je zobrazeno v tabulkách 4.3, 4.4 a 4.5.

V tabulce 4.3 lze vidět umístění jednotlivých družstev TJ Sokola Rokytnice, od nejmladších po nejstarších hráčské kategorie. Pouze družstva žen, mužů a dorostenců hrají pravidelně každý rok (viz graf 3, Příloha č. 4).

Tabulka 4.3: Umístění družstev TJ Sokola Rokytnice

Sezóna		2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Ženy	1. liga	8. místo	7. místo	5. místo	7. místo	8. místo
Muži	2. liga	8. místo	6. místo	6. místo	3. místo	3. místo
	OP	2. místo	7. místo	5. místo	7. místo	3. místo
Dorostenci		1. místo	1. místo	1. místo	1. místo	2. místo
Dorostenky		2. místo	2. místo	-	-	-
Starší žáci		1. místo	2. místo	3. místo	2. místo	3. místo
Starší žákyně		-	-	4. místo	3. místo	-
Mladší žáci		3. místo	4. místo	4. místo	3. místo	-
Mladší žákyně		4. místo	4. místo	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

TJ Sokol Rokytnice měla v sezónách 2007/2008 a 2008/2009 8 družstev, z nichž družstvo dorostenců obsadilo první místo, dorostenky místo druhé a starší žáci nejprve místo první, poté místo druhé. Další družstva se umístila nejhůře do 8. místa. V dalších dvou herních obdobích 2009/2010 a 2010/2011 měla Rokytnice v soutěžích přihlášeno 7 družstev, z nichž se opět nejlépe dařilo dorostencům, kteří po obě sezóny obsadili první místo, úspěchy zaznamenali i starší žáci a starší žákyně, druholigové mužstvo mužů obsadilo v sezóně 2010/2011 třetí místo a za posledních několik let to bylo pro toto družstvo největší úspěch. Do posledního konaného ročníku se zapojilo již 5 týmů. Nejlepšího umístění dosáhli opět dorostenci, kteří se umístili na druhém místě. Na třetím místě skončilo družstvo starších žáků a mužů hrající oblastní přebor.

Tabulka 4.4: Umístění družstva TJ Sokola Dluhonice

Sezóna	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Muži OP	3. místo	6. místo	3. místo	4. místo	5. místo

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

TJ Sokol Dluhonice má již dlouhodobě pouze jedno družstvo mužů, kteří hrají oblastní přebor (OP) Severomoravské oblasti. Soutěže, kterou hrají, se zúčastňuje 6 družstev. V tabulce je uvedeno umístění od sezóny 2007/2008 a lze vidět, že obsazují spíše druhou polovinu.

Nelze říci, že jejich výsledky jsou po celou dobu lepší než výsledky TJ Sokola Rokytnice. Dluhonice měli lepší pozici v tabulce v sezónách 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 a v 2011/2012 už TJ Sokol Rokytnice obsadil třetí místo a Dluhonice až 5.

Tabulka 4.5: Umístění družstva TJ Sokola Nelešovice

Sezóna	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Muži OP	4. místo	3. místo	1. místo	1. místo	1. místo

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

V TJ Sokolu Nelešovice je také pouze jedno družstvo mužů hrající oblastní přebor Severomoravské oblasti. Od sezóny 2009/2010 obsazují v tabulce první místo. Jejich umístění je nejlepší z uvedených TJ v rámci soutěže v oblastním přeboru (viz graf 4.3). Nejhoršího umístění dosáhly v období 2007/2008, kdyby byla lepší Rokytnice (2. místo) i Dluhonice (3. místo).

Graf 4.3: Grafické znázornění umístění mužů v OP v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Nejvíce družstev má TJ Sokol Rokytnice, v poslední sezóně 5 týmů, TJ Sokol Dluhonice a TJ Sokol Nelešovice je reprezentován pouze jedním družstvem mužů. Společné pro všechny TJ je, že všechny mají tým mužů hrající oblastní přebor (OP). Nejlepšího umístění dosahují Nelešovice, dále Dluhonice a Rokytnice. Neúspěchy Rokytnice jsou způsobeny v této

kategorii tým, že své nejlepší hráče z řad mužů, má tým v druhé lize mužů. Zbytek hráčů, který již není pro druhou ligu tak kvalitní, hraje v oblastním přeboru. Tzn., že kdyby nebylo družstvo mužů účastníkem 2. ligy, byla by Rokytnice v OP nejlepší.

4.1.6 Příjmy na jednoho člena TJ

Při porovnávání celkových příjmů jednotlivých TJ dosahovala největší příjmů Rokytnice. V tabulce 4.6 jsou uvedeny příjmy přepočtené na jednoho člena.

Tabulka 4.6: Příjmy na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	1 610 Kč	2 446 Kč	3 099 Kč	2 727 Kč	2 877 Kč
TJ Sokol Dluhonice	1 775 Kč	1 725 Kč	1 279 Kč	1 251 Kč	2 369 Kč
TJ Sokol Nelešovice	2 296 Kč	2 200 Kč	1 523 Kč	776 Kč	2 722 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

TJ Sokol Rokytnice dosahuje nejnižších příjmů na jednoho člena pouze v roce 2008, jinak po celou sledovanou dobu měla nejvyšší i příjmy na jednoho člena, stejně jako celkové příjmy. Nízké příjmy v roce 2008 jsou zapříčiněny jednak nízkou dotací z obecního rozpočtu, zcela chybí dotace ze Svazu národní házené a z Českého svazu tělesné výchovy a také dosáhli poměrně nízkých příjmů z pořádání kulturních a sportovních akcí.

V roce 2011 měl TJ Sokol Nelešovice téměř o polovinu nižší příjmy než Dluhonice a čtyřikrát nižší než Rokytnice. Bylo to způsobeno malými příjmy z kulturních a sportovních akcí, malé nebo žádné dotace, na bankovním účtu byl malý zůstatek, který nemohl být převeden do pokladny, jako v předchozích letech.

Naopak v roce 2012 byly příjmy na jednoho člena téměř vyrovnané, zejména z důvodu, že všechny tělovýchovné jednoty měli pravidelné dotace, ať již z dané obce, kraje či Českého svazu tělesné výchovy. Navíc měla TJ Sokol Dluhonice v tomto roce příjem z pořádání oslav 60-ti let od vzniku národní házené. Příjmy TJ Sokola Nelešovic byly zvýšeny prodejem majetku a Rokytnice dosáhla větších výnosů z pořádání kulturních akcí. Vývoj příjmů na jednoho člena zachycuje i graf 4 (Příloha č. 4).

4.1.7 Výdaje na jednoho člena TJ

I v případě celkových výdajů dosáhla největších TJ Sokol Rokytnice. V případě výdajů na jednoho člena TJ tomu již tak ve všech uvedených letech není, toto pravidlo lze potvrdit

pouze v letech 2008 a 2011. Ve zbylých třech letech výdaje nejvyšší u TJ Sokola Dluhonice anebo u TJ Sokola Nelešovice. Vše je znázorněno v tabulce 4.7.

Tabulka 4.7: Výdaje na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	1 933 Kč	2 645 Kč	2 191 Kč	2 640 Kč	2 076 Kč
TJ Sokol Dluhonice	1 893 Kč	1 518 Kč	3 165 Kč	1 252 Kč	2 392 Kč
TJ Sokol Nelešovice	1 303 Kč	3 266 Kč	1 938 Kč	1 019 Kč	2 029 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Pouze v roce 2008 a 2011 dosáhla Rokytnice nejvyšších výdajů na jednoho člena. Tento ukazatel zohledňuje neočekávaný vzrůst výdajů, který není v celkových výdajích tak dobře rozpoznatelný. Takových výdajů bylo dosaženo v letech 2010 a 2012 u TJ Sokola Dluhonice, kdy měl nejvyšší výdaje na jednoho člena. Prudký nárůst výdajů byl způsoben v roce 2010 rekonstrukcí WC a sprch, v roce 2012 vydáním knihy k oslavě 60-ti let od vzniku národní házené v Dluhonicích. Naopak v roce 2009 byly nejvyšší výdaje na jednoho člena u TJ Sokola Nelešovice, bylo to způsobeno rekonstrukcí sokolovny a hřiště.

Výdaje na jednoho člena vyšší než příjmy. To zejména platí o dvou menších TJ, kterými jsou TJ Sokol Dluhonice a TJ Sokol Nelešovice. TJ Sokol Dluhonice měli výdaje na jednoho člena nižší než příjmy pouze v roce 2009 a TJ Sokol Nelešovice v letech 2008 a 2012. Ve zbylých letech převýšily výdaje na jednoho člena jejich příjmy. Výdaje u nich nejsou ovlivněny náklady na jednotlivé zápasy a cestovné, neboť jich není mnoho, ale spíše snahou o modernizaci areálu. Vývoj výdajů na jednoho člena zachycuje graf 5 (Příloha č. 4).

4.2 Vyhodnocení specifických ukazatelů

Specifické ukazatele zahrnují jednotlivé dílčí položky, ať již z příjmové či výdajové stránky. Pro další hodnocení byly vybrány 4 ukazatele, kterými jsou sponzorské dary, dotace z obecních rozpočtů, příjmy z pořádání kulturní a sportovních akcí a výdaje na sportovní činnost. I jednotlivé ukazatele budou uvedeny od roku 2008 po rok 2012.

4.2.1 Sponzorské dary

Sponzorské dary vybraných tělovýchovných jednot zobrazuje graf 4.4, ve které je možno vidět, jak moc jsou dané oddíly národní házené schopny svou vlastní činností získávat sponzory pro své aktivity. Nízké sponzorské dary jsou ovlivněny mnoha řadou příčin

a jednotlivé TJ by se měly snažit o nalezení příčin nízkých sponzorských darů a jejich následné odstranění. Přesné hodnoty sponzorských darů jsou uvedeny v tabulce 3 (Příloha č. 3).

Graf 4.4: Grafické znázornění výše sponzorských darů v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Jelikož byla TJ Sokol Rokytnice hypoteticky vybrána jako nejlepší ze tří uvedených, měla by dosahovat i největších sponzorských darů. Tuto podmínku splňuje pouze v roce 2008 a 2010. V následujícím roce se nepodařilo ani jedné z TJ dosáhnout sponzorských darů.

Vývoj v posledních dvou letech naznačil, že lépe umí získávat sponzorské dary TJ Sokol Dluhonice a TJ Sokol Nelešovice. Způsobeno to může být například mladým vedením obou tělovýchovných jednot, neboť předseda a ostatní členové TJ Sokolu Rokytnice jsou poměrně starší lidé, kteří nemají zkušenosti s oslovováním firem ve snaze získat pro oddíl další finanční prostředky. Ačkoliv by jednotlivé fyzické i právnické osoby mohli raději investovat více peněz do větších oddílů, účetnictví posledních dvou let TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Dluhonice naznačují pravý opak, sponzoři nemají obavy z investic do menších oddílů.

Tabulka 4.8 zobrazuje přepočtené sponzorské dary na jednoho člena, kde nedošlo k žádným změnám, pouze se potvrdili domněnky z hodnocení celkových sponzorských darů. V roce 2008 měla největší sponzorské dary na jednoho člena TJ Sokol Rokytnice. V letech 2011

a 2012 už sponzorské dary byly vyšší pro menší tělovýchovné jednoty. V obou letech byly nejvyšší u tělovýchovné jednoty Nelešovice. Vývoj sponzorských darů na jednoho člena zachycuje i graf 6 (Příloha č. 4).

Tabulka 4.8: Sponzorské dary na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012

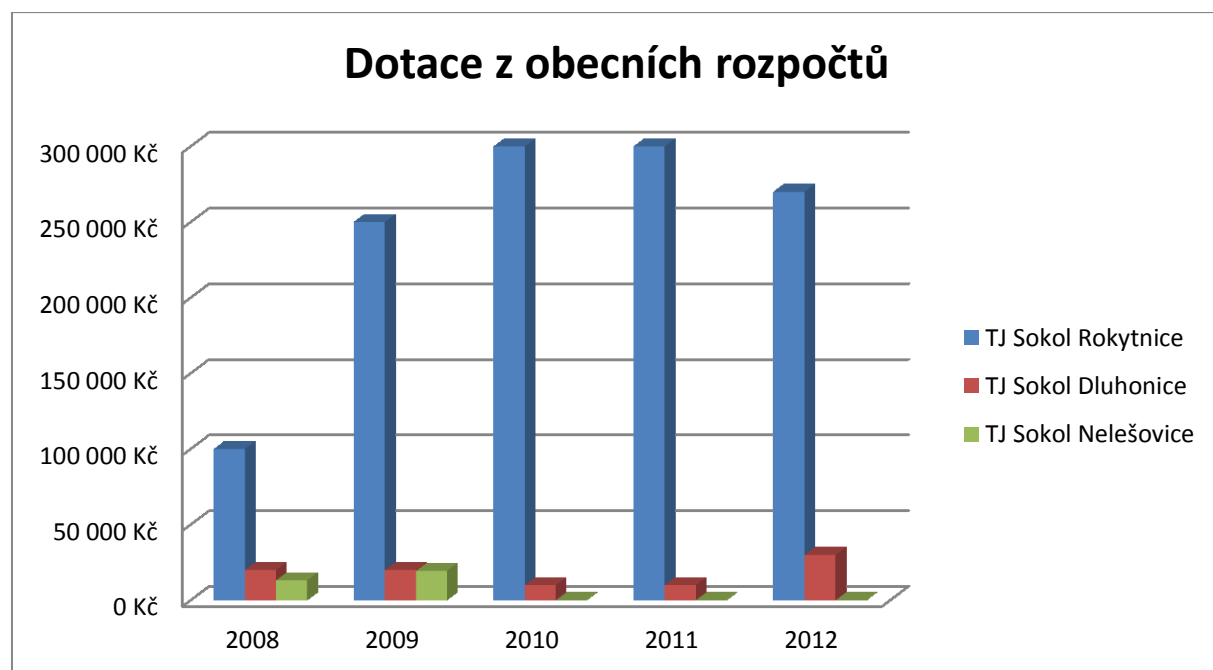
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	405 Kč	0 Kč	80 Kč	17 Kč	12 Kč
TJ Sokol Dluhonice	270 Kč	0 Kč	0 Kč	203 Kč	135 Kč
TJ Sokol Nelešovice	79 Kč	0 Kč	68 Kč	208 Kč	409 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

4.2.2 Dotace z obecních rozpočtů

Dalším zvoleným ukazatelem jsou dotace z obecních rozpočtů. V grafu 4.5 můžeme vidět vývoj dotací z obecních rozpočtů od roku 2008. Výše dotací nám ukazuje, jak veliký zájem má daný obecní úřad o udržení tradice sportu ve své obci. Přesné hodnoty dotací z obecních rozpočtů jsou uvedeny v tabulce 4 (Příloha č. 3).

Graf 4.5: Grafické znázornění výše dotací z obecního rozpočtu v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

TJ Sokol Rokytnice si na tom stojí značně lépe v oblasti příjmů z obecního rozpočtu, než v případě sponzorských darů. Dotace jsou pro tento oddíl velikou finanční výpomocí, bez

ní by vůbec nemohli fungovat, neboť by neměli prostředky na sportovní činnost. Dotace z obce Rokytnice tvoří až polovinu všech příjmů této tělovýchovné jednoty. O poznání hůře jsou na tom ovšem již dvě zbylé TJ, které mají minimální dotace z obecních rozpočtů. TJ Sokol Nelešovice od roku 2010 nemá žádné dotace.

Z tohoto vývoje je zřejmé, že obec Rokytnice má snahu o udržení tradice sokolství a národní házené zájem. Je patrný i dobrý vztah mezi vedením obce a oddílu národní házené. V případě obce Nelešovice je vztah opačný, chybějící dotace v posledních třech letech naznačují, že obec nemá snahu o udržení jediného zájmového sdružení v obci. Areál národní házené v této obci prochází kompletní rekonstrukcí a o to více by byly dotace potřebné.

Tabulka 4.9 znázorňuje vývoj dotací z obecních rozpočtů na jednoho člena dané tělovýchovné jednoty. Po přepočtu nedošlo k žádným změnám a i v případě dotací na jednoho člena, nejvíce prostředků získává TJ Sokol Rokytnice, dále pak TJ Sokol Dluhonice. Nejhůře si vede TJ Sokol Nelešovice, který v poslední době nezískal od obce žádné dotace. Ale i přes chybějící dotace má příjmy vyšší než Dluhonice. Vývoj dotací z obecních rozpočtů zachycuje i graf 7 (Příloha č. 4).

Tabulka 4.9: Dotace z obecního rozpočtu na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012

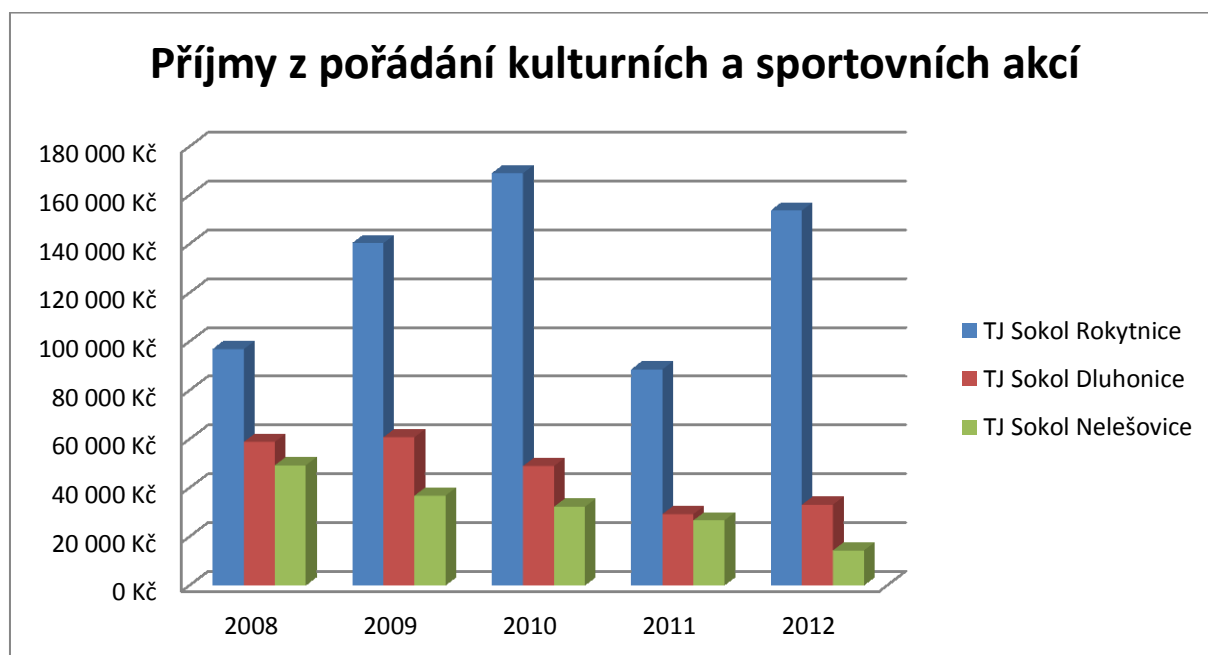
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	476 Kč	1 238 Kč	1 596 Kč	1 685 Kč	1 646 Kč
TJ Sokol Dluhonice	270 Kč	270 Kč	135 Kč	135 Kč	405 Kč
TJ Sokol Nelešovice	188 Kč	274 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

4.2.3 Příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí

K hodnocení byl použit i ukazatel, který zahrnuje příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí. Zisky plynoucí z těchto druhů akcí nejsou ovlivněny velikostí členské základny, ani velikostí dané obce. U těchto malých tělovýchovných jedno je to spíše záležitost tradice, kdy lidé berou jako samozřejmost účast na dané společenské události. Tento příjem je pravidelný pro všechny tři zvolené TJ. Ať už se jedná o pořádání společenských nebo sportovních akcí. Porovnání příjmů z pořádání kulturních a společenských akcí za jednotlivá léta 2008 – 2012 zobrazuje graf 4.6. Přesné hodnoty příjmů z pořádání kulturních a sportovních akcí jsou uvedeny v tabulce 5 (Příloha č. 3).

Graf 4.6: Grafické znázornění příjmů z příjmů z pořádání kulturních a sportovních akcí v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Největších příjmů z pořádání kulturních a společenských akcí dosahuje po celou dobu TJ Sokol Rokytnice. Jedná se zejména o pořádání dětských šibřinek, šibřinek pro dospělé, dětského dne, Štěpánské zábavy, dále pořádají hodový turnaj. Z tohoto výčtu je zřejmé, proč jsou příjmy této tělovýchovné jednoty největší.

TJ Sokol Dluhonice organizuje méně společenských a sportovních akcí. Tělovýchovná jednota pořádá každoročně táborák k oslavám příchodu léta. Dříve byl organizován i Sokolský ples, který v posledních dvou letech nebyl uskutečněn. V roce 2012 proběhly oslavy ke vzniku 60-ti let národní házené v obci, proto byly příjmy v tomto období největší od roku 2008.

Oproti Dluhonicím TJ Sokol Nelešovice pořádá i letní turnaj v národní házené, ale příjmy z něj jsou minimální. TJ nepořádá od roku 2011 tradiční letní zábavy ani plesy. Proto jsou základním příjmem v této oblasti letní turnaje a pořádání sportovního odpoledne, které zahrnovalo hru paintballu. Z důvodu úbytku akcí jsou zisky TJ Sokola Nelešovice nejnižší.

Zajímavější je přepočítání příjmů z těchto akcí na jednoho člena (viz tabulka 4.10). V letech 2008 a 2009 jsou největší příjmy na jednoho člena TJ Sokola Dluhonice, v dalších dvou letech naopak TJ Sokola Rokytnice a v roce 2012 jsou nejvyšší opět pro Dluhonice. Nízké příjmy

pro Rokytnice v letech 2008 a 2009 jsou způsobeny nízkou účastí lidí na kulturních akcích, popřípadě neuspořádáním některé pravidelně konané akce. Rok 2012 nelze hodnotit jako neúspěšný pro Rokytnice. Je to způsobeno pořádáním oslav ke vzniku národní házené v Dluhonicích, a proto pro tuto TJ vznikl nepravidelný výnos, který se v jiných letech nevyskytoval. Vývoj příjmů z pořádání kulturních a sportovních akcí zachycuje i graf 8 (Příloha č. 4).

Tabulka 4.10: Příjmy z pořádání kulturní a sportovních akcí na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	461 Kč	695 Kč	899 Kč	498 Kč	937 Kč
TJ Sokol Dluhonice	795 Kč	821 Kč	661 Kč	395 Kč	1 075 Kč
TJ Sokol Nelešovice	704 Kč	518 Kč	436 Kč	370 Kč	199 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

4.2.4 Výdaje na sportovní činnost

Výdaje na sportovní činnost jsou posledním ukazatelem, který byl vybrán k hodnocení jednotlivých tělovýchovných jednot. Přesněji je tento ukazatel zaznamenán v grafu 4.7. Přesné hodnoty výdajů na sportovní činnost jsou uvedeny v tabulce 6 (Příloha č. 3).

Graf 4.7: Grafické znázornění výdajů na sportovní činnost v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

Vzhledem k velikosti členské základny TJ Sokola Rokytnice výsledky nejsou překvapující. Nejvyšší výdaje má po celou sledovanou dobu právě tato tělovýchovná jednotka. Polovina členské základny je tvořena aktivními hráči, kterým je přispíváno na nákup dresů, v případě ligových žen a druholigových mužů i jednou ročně na sportovní obuv. Dále jsou v těchto výdajích zahrnuty i nákupy míčů, branek a sítí na branky. TJ Sokol Dluhonice vynaložil finanční prostředky na sportovní činnost pouze v roce 2008, pak jsou to již minimální částky na obuv. TJ Sokol investuje do sportovní činnosti více financí než Dluhonice, ale vzhledem k počtu členů, méně než Rokytnice.

Při přepočtu na těchto výdajů na jednoho člena zjistíme (viz tabulka 4.11), že TJ Sokol Rokytnice je neměla ve všech letech nejvyšší. V roce 2008 je to způsobeno vysokými náklady Dluhonic, kdy nakoupili novou obuv a dresy. V roce 2009 byla sportovní činnost nejnákladnější pro TJ Sokol Nelešovice, kdy byly taktéž pořízeny nové sportovní pomůcky. TJ Sokol Rokytnice v tomto roce naopak nepřispívala hráčům na obuv, neboť byla prováděna rekonstrukce sokolovny a šetřilo se. Vývoj výdajů na sportovní činnost zachycuje i graf 9 (Přílohy č. 4).

Tabulka 4.11: Výdaje na sportovní činnost na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
TJ Sokol Rokytnice	233 Kč	66 Kč	181 Kč	181 Kč	181 Kč
TJ Sokol Dluhonice	519 Kč	11 Kč	3 Kč	3 Kč	0 Kč
TJ Sokol Nelešovice	107 Kč	124 Kč	93 Kč	74 Kč	121 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 - 2012

4.3 Celkové vyhodnocení

V této kapitole je provedeno porovnání hospodaření, velikosti a umístění jednotlivých družstev vybraných tělovýchovných jednot z Olomouckého kraje, kdy byl TJ Sokol Rokytnice hypoteticky stanoven jako nejkvalitnější. Byly vybrány obecné a specifické ukazatele, pomocí kterých bylo vše vyhodnoceno. V obecných ukazatelích byly hodnoceny celkové příjmy, celkové výdaje, počet členů jednotlivých TJ, výše členského příspěvku, umístění jednotlivých družstev v soutěžích, příjmy na jednoho člena TJ a výdaje na jednoho člena TJ. Specifické ukazatele zahrnovaly výši sponzorských darů, dotace z obecních rozpočtů, příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí a výdaje na sportovní činnost.

Ve sledovaném období pěti let ani jedna z tělovýchovných jednot ne hospodařila přebytkově, vždy minimálně dvakrát vznikl deficit. TJ Sokol Rokytnice měla deficit v roce 2008 a 2009, TJ Sokol Dluhonice v letech 2008, 2010, 2011, 2012 a TJ Sokol Nelešovice v letech 2009, 2010, 2011, 2012. Nelze říci, že tyto tělovýchovné jednoty hospodaří špatně a neúčelně. Problém je spíše ve stále větší finanční náročnosti pro vykonávání sportovní činnosti v oblasti národní házené. Další příčinou je chátrání areálu a jejich nutné rekonstrukce, ať už okolních ploch, či šaten, sprch, wc.

Velikost členské základny se rok od roku snižuje hlavně u TJ Sokola Rokytnice, Dluhonice mají počet neměnný a Nelešovice mají v jednotlivých letech úbytek nebo nárůst maximálně o 3 členy. Vybíraný členský příspěvek zůstává v letech 2008 – 2012 konstantní a je spíše symbolický, není to pro TJ žádný významný příjem.

Umístění jednotlivých družstev lze hodnotit jen v rámci oblastního přeboru mužů, kde mají všechny tělovýchovné jednoty své účastníky. V tomto případě si nejlépe vede TJ Sokol Nelešovice, který v posledních třech letech svou soutěž vyhrál. TJ Sokol Rokytnice a TJ Sokol Dluhonice jsou v této soutěži vyrovnaným soupeřem a v tabulce se v umístěních střídají. V případě umístění na prvním místě může dané družstvo postoupit do druhé ligy, což je ovšem pro tyto malé TJ velice finančně náročné. I z tohoto důvodu nemají žádnou motivaci k lepším výsledkům, ačkoliv by chtěli hrát ve vyšších soutěžích je jim to takřka znemožněno finanční náročností.

Sponzorské dary umí nejlépe získat TJ Sokol Nelešovice, Rokytnice ačkoliv je největší, má mizivé sponzorské dary, neboť funkcionáři této tělovýchovné jednoty nemají vhodné prostředky pro získávání sponzorských darů, a proto mladší vedení TJ Sokola Dluhonice a Nelešovic dosahují úspěchů v získávání těchto prostředků. Vztah obce s jednotlivými TJ ukazují dotace z obecních rozpočtů, které jsou jednoznačně nejvyšší v Rokytnici, zato v Nelešovicích jsou od roku 2010 nulové. Z čehož je zřejmý vztah obce Nelešovice a tamního obecního úřadu, který nemá nejspíš zájem na rozvoji tělovýchovné jednoty. Příjmy z pořádání kulturních a společenských akcí jsou jednoznačně nejvyšší pro TJ Sokol Rokytnici, dále pak pro TJ Sokol Dluhonice a pro TJ Sokol Nelešovice. Posledním zvoleným ukazatelem byly výdaje na sportovní činnost, které jsou převážně ovlivněny počtem družstev v jednotlivých tělovýchovných jednotách, neboť výdaje plynou na nákup dresů, sportovní obuvi a ostatního sportovního vybavení pro hru. Tudíž má tyto výdaje nejvyšší TJ Sokol Rokytnice.

Hlavní myšlenkou práce je, že TJ Sokol Rokytnice bude ve všech ukazatelích v uvedených letech nejlepší a bude příkladem pro zbylé dvě tělovýchovné jednoty. V případě obecných ukazatelů je tato myšlenka potvrzena, neboť TJ Sokol Rokytnice dosahuje ve všech ukazatelích ve všech letech nejlepších výsledků. Ať už se jedná o příjmy, počet členů, členských příspěvků, umístění jednotlivých družstev a celkového počtu družstev. Výdaje této TJ jsou nejvyšší, ale nelze říci, že jsou vynakládány neefektivně, protože jsou použity na sportovní činnost všech družstev, kterých je v porovnání se zbylými dvěma TJ více. V případě specifických ukazatelů jsou výsledky porovnány v tabulce 4.12, kde „x“ znamená označení nejvyšší hodnoty.

Tabulka 4.12: Vyhodnocení zjištěných výsledků specifických ukazatelů

VYBRANÁ TJ	TJ Sokol Rokytnice					TJ Sokol Dluhonice					TJ Sokol Nelešovice				
ROK	08	09	10	11	12	08	09	10	11	12	08	09	10	11	12
Sponzorské dary	x		x											x	x
Dotace z obecních rozpočtů	x	x	x	x	x										
Příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí	x	x	x	x	x										
Výdaje na sportovní činnost	x	x	x	x	x										
Sponzorské dary na jednoho člena	x		x											x	x
Dotace z obecních rozpočtů na jednoho člena	x	x	x	x	x										
Příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí na jednoho člena			x	x		x	x			x					
Výdaje na sportovní činnost na jednoho člena			x	x	x	x						x			

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 – 2012

Tabulka obsahuje celkem 38 hodnot (8 specifických ukazatelů v každém roce a celkem je 5 let). Výjimku tvoří sponzorské dary a sponzorské dary na jednoho člena v roce 2009, kdy ani jedna TJ nezískala sponzorské dary. Pokud u každé TJ spočítáme pouze políčka označená „x“, získáme pro TJ Sokol Rokytnici celkem 29 hodnot z 38, pro TJ Sokol Dluhonice 4 hodnoty z 38 a pro TJ Sokol Nelešovice 5 hodnot z 38. Z toho je tedy patrná jasná kvalita

TJ Sokola Rokytnice. Pro zajímavost je proveden ještě přepočít těchto hodnot na %, který je uveden v tabulce 4.13.

Tabulka 4.13: Vyhodnocení specifických ukazatelů v %

Vybraná TJ	TJ Sokol Rokytnice	TJ Sokol Dluhonice	TJ Sokol Nelešovice
Výsledná kvalita	76%	11%	13%

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice za rok 2008 – 2012

I když jsou výdaje TJ Sokola Rokytnice nejvyšší, nelze říci, že jsou prostředky vynakládány neúčelně a neefektivně. Všechny jsou použity na platbu cestovného a ostatních nákladů, které vznikají v rámci účasti všech družstev na jednotlivých zápasech. V případě porovnání ostatních ukazatelů dosahuje ve více než polovině nejlepších výsledků, a proto lze říci, že je TJ Sokol Rokytnice nejkvalitnější ze tří vybraných TJ.

4.4 Návrhy

Na základě zjištěných výsledků lze uvažovat o návrzích pro jednotlivé TJ z důvodu zlepšení své činnosti. Hlavním problémem je výše členské základny a počet jednotlivých hrajících družstev a také hospodaření se získanými finančními prostředky.

Výsledky TJ Sokola Rokytnice jsou znepokojivé pouze v oblasti získávání sponzorských darů, kdy v posledních dvou letech byly zisky z této činnosti pro Rokytnici minimální. Proto by bylo vhodné ve vedení této TJ zvolit jednoho člena, který bude mít na starosti oslovování firem za účelem získávání externích finančních prostředků. I když je členská základna dvojnásobně větší než u zbylých dvou TJ, má klesající tendenci a z toho důvodu by se měli snažit o získání nových členů, zejména ve věku do 15-ti let, například oslovováním základních škol nebo reklamou na internetu, popřípadě v regionální televizi. Jenže oslovování nových členů je problematické z důvodu upadajícího zájmu o národní házenou na celém území ČR.

Návrhy pro zlepšení současného stavu TJ Sokola Dluhonice jsou zejména v oblasti pořádání kulturních a společenských akcí, kdy by se měly být obnoveno pořádání sokolských plesů. Snahou by měla být zejména hojná účast obyvatel i lidí z okolních vesnic a to reklamou v regionální televizi, v novinách, na sociálních sítích. Tato TJ nepořádá žádné sportovní akce, proto by v následujících letech mělo dojít k pořádání minimálně jednoho letního turnaje a tím by se zvýšily i jednotlivé příjmy, popřípadě i sportovního dne pro děti s ukázkami národní

házené a tím by mohlo dojít k seznámení s tímto sportem pro občany, kteří o něm nemají nejmenší ponětí. Snaha o získávání vyšších dotací z obecního rozpočtu ke zvýšení příjmové stránky této TJ. Dále pak také rozšíření členské základny a vytvoření nových družstev. Snahou by mělo být i po několika letech rekonstrukcí ustálení příjmů a výdajů a snížit či zcela odstranit deficity svého rozpočtu. V oblasti rozšíření členské základny by to mělo být zejména získávání dětí v mládežnickém věku, aby v této TJ národní házená téměř nezanikla. Znepokojující je i fakt, že tato TJ nemá ve svých řadách žádné ženy, proto by mělo dojít i k náboru členů z řad ženského pohlaví.

Stejně jako TJ Sokol Dluhonice by se TJ Sokol Nelešovice měla zaměřit zejména na získávání dotací od obce, která tuto TJ téměř nepodporuje ve své činnosti. Vedoucí představitelé této TJ by mělo zlepšit komunikaci s obcí, např. pravidelnými schůzkami a debatami, co by se v areálu mohlo zlepšit. Další důležitou oblastí, která by měla být zlepšena je získávání členů a taktéž vytvoření nových mládežnických družstev a přilákáním žen do tohoto oddílu. Vedení této TJ by mělo uvažovat i o zvýšení členských příspěvků o 100 Kč a tím by se mohly nepatrně zvýšit i příjmy. Jelikož družstvo mužů má šanci na postup do vyšší soutěže, v případě vyšších příjmů by mohla tato TJ uvažovat o účasti v této soutěži. V posledních letech došlo k úpadku příjmů z kulturních akcí, naopak se zvýšily příjmy z pořádání sportovních akcí. Snížení příjmů je způsobeno věkovou strukturou místního obyvatelstva, kdy převažují lidé ve věku nad 40 let a děti do 15-ti let. Řešením této situace by mohla být kvalitní reklama v okolních vesnicích a v současné době je důležitá i reklama na sociálních sítích. Znepokojující je i fakt, že v posledních třech letech tato TJ hospodařila s deficitem, který byl způsoben rekonstrukcemi areálu. Proto by bylo vhodné v následujících letech umírnit výdaj financí, aby bylo možné uhradit finanční ztráty spojené s těmito úkony.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na benchmarking v soukromých neziskových organizacích. Využití této metody je vždy velkým přínosem jak pro firmy v tržním prostředí, tak i pro neziskové organizace. Podstatou této metody je porovnávání efektivnosti z hlediska produktivity a kvality s organizacemi či firmami, které patří mezi ty nejlepší v daném oboru.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se benchmarkingu, neziskových organizací, zejména občanských sdruženích, měření efektivnosti u NNO a využití benchmarkingu ve veřejné správě. V rámci analytické části byly vybrány a definovány vhodné ukazatele pro potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy v rámci jednotlivých TJ.

K praktické části byly vybrány TJ z Olomouckého kraje, které ve své činnosti provozují národní házenou, která v současné době zažívá obrovský nezájem ze strany nových členů, a proto tradice tohoto ryze českého sportu upadá. Tuto myšlenku lze potvrdit i na základě zjištěných informací o počtech členů. Členská základna TJ Sokola Dluhonice a TJ Sokola Nelešovice má 70 členů, z nichž nejmladší evidovaný člen má 23 let. Z toho lze vyvodit brzký zánik obou TJ, neboť „nevychovávají novou krev“, která by za pár let mohla nahradit stávající hráče. V případě těchto TJ se jedná ale spíše o sportovní aktivitu, která je brána jako pravidelné zpestření volného víkendu. Naopak TJ Sokol Rokytnice má v současné době necelých 190 členů, z nichž 35 je tvořeno mládeží, i když je v této TJ zájem o udržení mládeže, je zde problém s týmy mladších a starších žaček, které nemají pravidelnou účast v soutěžích, a proto lze hovořit o úpadku dívčích a ženských kategorií, neboť nebude možno z čeho nahrazovat dívky, které odejdou do vyšší kategorie.

Počet členů jednotlivých TJ ovlivňuje i množství družstev, které hrají své soutěže. Již několik desítek let má TJ Sokol Dluhonice a TJ Sokol Nelešovice pouze jedno hrající družstvo mužů. A i když by měly uvedené TJ ambice k postupům do vyšších soutěží je jim to znemožněno přílišnými finančními nároky na vyšší soutěž a nízkými příjmy. TJ Sokol Rokytnice má pravidelně 6 – 8 družstev, z nichž 4 byly pravidelně ve sledovaném období účastníky svých soutěží, jedná se o družstvo žen, mužů „A“, mužů „B“ a dorostenců. Ostatní družstva mladších žáků a žaček, starších žáků a žaček a dorostenek, se soutěží účastnili s přestávkami.

Z analýzy celkového hospodaření všech vybraných TJ je zřejmé, že ačkoliv je TJ Sokol Rokytnice největší a má mnoho výdajů ve všech oblastech své činnosti, v posledních třech letech

dokázala tato TJ hospodařit s přebytkem. Pravým opakem jsou zbylé dvě TJ, které převážně hospodařily se ztrátou.

Ve všech obecných ukazatelích se jako nejkvalitnější TJ ukázala TJ Sokol Rokytnice, dosáhla nejvyšších příjmů, nejvyššího počtu členů i nejlepšího umístění v soutěžích. V případě specifických ukazatelů to na první pohled nebylo tak zřejmé, neboť TJ Sokol Rokytnice není výkonná v oblasti získávání sponzorských darů a taktéž příjem z pořádání kulturních a sportovních akcí v přepočtu na jednoho člena dosáhl v několika letech nižší hodnoty, než u zbylých dvou TJ. Z tohoto důvodu byla vypracována tabulka shrnující všechny specifického ukazatele. Po přepočtu tabulky na procentuální hodnoty bylo zjištěno, že TJ Sokol Rokytnice dosahuje nejefektivnějších a nejkvalitnějších výsledků ze 76 %, dále pak TJ Sokol Nelešovice získala 13 % a TJ Sokol Dluhonice 11 %.

Cílem bakalářské práce, který byl stanoven v úvodu, bylo na základě získaných dat provést hodnocení kvality tří zvolených tělovýchovných jednot z Olomouckého kraje – TJ Sokola Rokytnice, TJ Sokola Dluhonic a TJ Sokola Nelešovice a to pomocí ukazatelů zaměřujících se na hospodaření, umístění jednotlivých družstev a velikosti vybraných TJ. Hodnocení bylo provedeno za období 2008 až 2012 výběrem ukazatelů, které byly rozděleny na obecné a specifické. Stanovený cíl byl postupně rozpracován ve třech kapitolách a bylo jej dosaženo.

Na začátku práce byla stanovena i **hypotéza**, která zněla následovně: TJ Sokol Rokytnice dosahuje nejefektivnějších a nejkvalitnějších výsledků ze všech tří zvolených TJ, ať už se jedná o hospodaření, velikost členské základny nebo počet hrajících družstev. Po přepočtu výsledných hodnot specifických ukazatelů, dosáhla TJ Sokol Rokytnice nejefektivnějších výsledků ze 76 % a v oblasti obecných ukazatelů dosahuje jednoznačně nejlepších výkonů. Lze proto tedy konstatovat, že **hypotéza práce byla potvrzena**.

V závěru práce pak byly navrženy možnosti pro zlepšení situace všech vybraných TJ. TJ Sokol Rokytnice by měl zapracovat zejména na získávání sponzorských darů. TJ Sokol Dluhonice by se měl zlepšit v oblasti kulturního a sportovního vyžití, zejména pořádáním minimálně jednoho turnaje ročně. Problémem TJ Sokola Nelešovice je nulová podpora ze strany obce, a proto by měla být vyvolána snaha o nápravu této situace.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.

HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

HONS, Bohuslav a kol. *Národní házená, učební texty pro trenéry 2. a 3. třídy*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1975. 113 s. ISBN 2-105-75.

HONS, Bohuslav a kol. *Národní házená, učební texty pro trenéry 3. a 2. třídy*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1981. 151 s. ISBN 27-009-82.

IŠTVÁNFYOVÁ, Jana. *Možnosti a meze účetnictví veřejného a neziskového sektoru*. Praha: Oeconomica, 2009. 208 s. ISBN 978-80-245-1509-0.

JIRÁSEK A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

KARLÖF, Bengt a kol. *Benchmarking – Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: DTP Lotos, 1996. 180 s. ISBN není uvedeno.

REKTORČÍK, Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.

REKTORČÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 187 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2006. 221 s. ISBN 80-7263-343-0.

SCHENK, Zdeněk a kol. *Dluhonice*. 1. vyd. Přerov: EURO-PRINT, 2012. 239 s. ISBN 978-80-260-2645-7. s. 195-205.

ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.

Právní předpisy

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

Český svaz tělesné výchovy. *Dlouhodobý program činnosti ČSTV* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-26].

Dostupné z: <http://www.cstv.cz/zpravy/documents/dlouhodobyprogramcinnosticstv.pdf>

Česky svaz tělesné výchovy. *Ročenka ČSTV 2011* [on-line]. © 2012 [cit. 2013-02-26].

Dostupné z: <http://www.cstv.cz/informaceprovas/ostatni/rocenkacstv2011.pdf>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Občanské sdružení* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-20].

Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/manual-sdruzeni-pdf.aspx>

Národní házená TJ Sokol Opatovice nad Labem. *Historie Národní házené* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-03].

Dostupné z: <http://www.nhopatovice.cz/clanky/historie-narodni-hazene.html>

Občanská společnost – návod k použití. Založení občanského sdružení – Jak na to [on-line].

© 2010 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>

Obec Martínkov. *Co je to Sokol? Od historie po současnost*. [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z:

<http://martinkov.cz/files/Co%20je%20Sokol-od%20historie%20po%20sou%C4%8Dasnost.pdf>

Obec Nelešovice. *Sokolská jednota - Historie* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.nelesovice.cz/index.php?nid=632&lid=cs&oid=21832>

Sokol Brno 1. *150 let Sokola* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://150let.tjsokolbrno1.cz/150letsokola/>

Sokol.cz. *Stručná historie Sokola v datech* [on-line]. © 2010 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.sokol.cz/sokol/index.php?action=zobrazdokument&typdok=2&iddok=1814>

Svaz národní házené. *Pravidla národní házené* [on-line]. © 2005 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://svaznarodnihazene.cz/slozka.asp?slozka=7&stav=6>

TJ Sokol Rokytnice. *Historie TJ Sokola Rokytnice* [on-line]. © 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.sokrok.tenzor.cz/historie.htm>

Ostatní zdroje

Interní materiály a výkazy TJ Sokola Rokytnice u Přerova

Interní materiály a výkazy TJ Sokola Dluhonice

Interní materiály a výkazy TJ Sokola Nelešovice

Seznam zkratek

APQC	American Productivity and Quality Center Americké centrum pro produktivitu
ASQC	American Society for Quality Control Americká společnost pro řízení jakost
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
EU	Evropská Unie
n/L.	nad Labem
např.	například
NH	národní házená
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
OP	oblastní přebor
OS	občanské sdružení
SNH	Svaz národní házené
TJ	tělovýchovná jednota

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Typy benchmarkingu	12
Obrázek 3.1: Znázornění umístění vybraný TJ v regionu	33

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Počty NNO v letech 2008 – 2012	20
Tabulka 3.1: Vývoj počtu členů a TJ v ČSTV	30
Tabulka 3.2: Přehled mistrů ČR v jednotlivých kategoriích národní házené.....	32
Tabulka 4.1: Počet členů v jednotlivých TJ v letech 2008 - 2012	41
Tabulka 4.2: Výše členského příspěvku v jednotlivých TJ v letech 2008 - 2012	42
Tabulka 4.3: Umístění družstev TJ Sokola Rokytnice	43
Tabulka 4.4: Umístění družstva TJ Sokola Dluhonice.....	43
Tabulka 4.5: Umístění družstva TJ Sokola Nelešovice.....	44
Tabulka 4.6: Příjmy na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012.....	45
Tabulka 4.7: Výdaje na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012	46
Tabulka 4.8: Sponzorské dary na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012	48
Tabulka 4.9: Dotace z obecního rozpočtu na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012	49
Tabulka 4.10: Příjmy z pořádání kulturních a sportovních akcí na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012.....	51
Tabulka 4.11: Výdaje na sportovní činnost na jednoho člena TJ v letech 2008 - 2012.....	52
Tabulka 4.12: Vyhodnocení zjištěných výsledků specifických ukazatelů	54
Tabulka 4.13: Vyhodnocení specifických ukazatelů v %	55

Seznam grafů

Graf 4.1: Grafické znázornění příjmů vybraných TJ za léta 2008 - 2012.....	39
Graf 4.2: Grafické znázornění výdajů vybraných TJ za léta 2008 - 2012.....	40
Graf 4.3: Grafické znázornění umístění mužů v OP v letech 2008 - 2012	44
Graf 4.4: Grafické znázornění výše sponzorských darů v letech 2008 - 2012.....	47
Graf 4.5: Grafické znázornění výše dotací z obecního rozpočtu v letech 2008 - 2012.....	48
Graf 4.6: Grafické znázornění příjmů z pořádání kulturních a sportovních akcí v letech 2008 - 2012	50
Graf 4.7: Grafické znázornění výdajů na sportovní činnost v letech 2008 - 2012.....	51

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013

Martina Přikrylová

Martina Přikrylová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor stanov občanského sdružení

Příloha č. 2: Rozměry hřiště NH

Příloha č. 3: Tabulky obecných a specifických ukazatelů

Příloha č. 4: Grafické znázornění obecných a specifických ukazatelů (přepočet na jednoho člena)